

3 1761 11726571 0



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117265710>







# Canada Border Services Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/91-2007  
ISBN 978-0-660-63421-0



This logo represents the cover stock only.  
The text is printed on a different FSC stock  
made from 100% Post-Consumer Waste.

## *Foreword*

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp)). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

---

**Comments or questions can be directed to:**

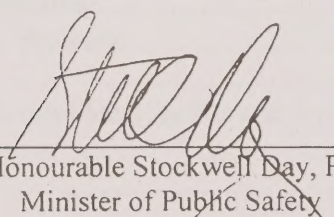
Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5



# Canada Border Services Agency

2006–2007

## Departmental Performance Report



---

The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.  
Minister of Public Safety



## Table of Contents

<b>SECTION I: OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
Minister's Message .....	2
President's Message .....	3
Canada Border Services Agency — Management Representation Statement.....	4
Introduction .....	5
Overview — Who We Are .....	6
Operating Environment — What We Do .....	7
Departmental Plans and Priorities.....	12
<b>SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>17</b>
Program Activity: Security .....	18
Program Activity: Access .....	25
Program Activity: Science- and Technology-based Innovation .....	30
<b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>35</b>
Organizational Information.....	36
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs).....	37
Table 2: Resources by Program Activity.....	38
Table 3: Voted and Statutory Items .....	39
Table 4: Services Received Without Charge.....	40
Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue .....	41
Table 6: <i>User Fees Act</i> .....	43
Table 7: Summary Listing of Project Spending .....	47
Table 8: Status Report on Major Crown Projects .....	48
Table 9: Financial Statements .....	49
Table 10: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations .....	68
Table 11: Horizontal Initiatives .....	71
Table 12: Travel Policies .....	72
Additional Information.....	73
<b>SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST .....</b>	<b>75</b>
Performance Summary of the Corporate Management and Direction Program Activity.....	76
Appendix A: Examples of Key Partners and Stakeholders .....	83
Appendix B: Status of Commercial Programs Reviews and Policies as of March 31, 2007 .....	84
Table 13: Policy on Service Standards for External Fees .....	87
Table 14: Status Report on Major Crown Projects .....	88
Table 15: Details on Project Spending .....	91
Table 16: Procurement and Contracting.....	92
Table 17: Storage Tanks .....	94



## **SECTION I: OVERVIEW**

## Minister's Message

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Canada Border Services Agency's (CBSA) Departmental Performance Report for 2006–2007.

There is no role more fundamental for government than the protection of its citizens. In particular, the border management mandate is one of the most rigorous challenges in the realm of public administration. The freedom and prosperity of democratic nations depend on borders that are both secure against threats and open to trade, travel and legal immigration.

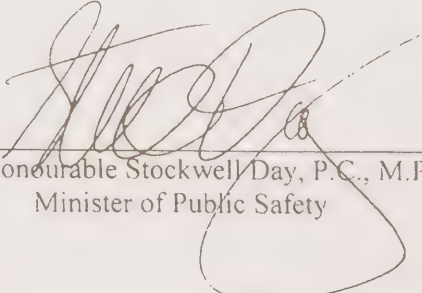


Employees of the CBSA work around the clock, across the country and overseas to keep goods and people moving back and forth across our national border while ensuring that this same border is secure and protected against potential threats to Canada's safety and security. The Government of Canada is firmly committed to providing the tools and resources needed to support these employees. Budget 2006 included funds to reinforce a smart, secure border through the deployment of technologies that assist in managing risk and interdicting dangerous people and goods. These investments in turn support Canada's contribution to the trilateral Security and Prosperity Partnership of North America.

Budget 2006 also funded the work necessary to deliver on the Government of Canada's commitment to enhance the safety of CBSA officers and Canadian communities by arming officers and eliminating work-alone situations.

The CBSA was a key player in engaging other government organizations and our U.S. partners on the U.S. Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) to mitigate the impact of its January 2007 air mode implementation and to establish the NEXUS membership as an approved alternative to the passport. This effort has provided a foundation for addressing the challenge of WHTI implementation at land and sea border crossings.

As a nation fortified by international trade and social diversity, the efficient and secure cross-border movement of people and goods is our lifeblood. The successes of the past year reflect the skill and dedication of CBSA employees and management in building a smart, secure border that reinforces our prosperity and our security.



The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.  
Minister of Public Safety

## President's Message

During 2006–2007, the Canada Border Services Agency (CBSA) continued to meet one of the most compelling and critical challenges of government today: ensuring that our management of the border supports both Canadian security and its prosperity. This encompasses the processing of millions of travellers and billions of dollars in trade.



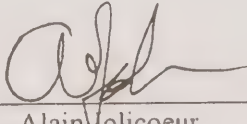
We achieved some impressive operational successes, including several significant drug and arms seizures, and our work to support the evacuation of Canadians from Lebanon. We launched several major innovation initiatives, such as eManifest and the NEXUS harmonization, and we also began to expand the NEXUS Air program.

The CBSA has become a significant innovator in science and technology, building a smarter and more secure border through the deployment of leading-edge electronic systems, contraband and radiation detection equipment and biometric identification systems such as the NEXUS iris scan.

Our partnerships continued to add value to the border management mandate, including leading government efforts to manage impacts of the U.S. Western Hemisphere Travel Initiative, advancing Security and Prosperity Partnership of North America priorities such as NEXUS and eManifest, and conducting value-added consultations with the trade, travel and immigration communities. We also continued to build constructive relations with employee unions, especially in support of the enormous body of work completed in preparation for the arming of CBSA officers and the elimination of work-alone situations.

Substantial challenges remain for our relatively young and still-growing agency, particularly as the government is placing greater emphasis on the protection of the border.

Within this challenging public and organizational environment, our many accomplishments speak to the skill of our employees and their dedication to protecting Canadians' security and well-being. This is a strength that we will build on.

  
Alain Volicoeur  
President  
Canada Border Services Agency

## Canada Border Services Agency — Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006–2007 Departmental Performance Report for the Canada Border Services Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006–2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat's guide;
- It is based on the department's approved strategic outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

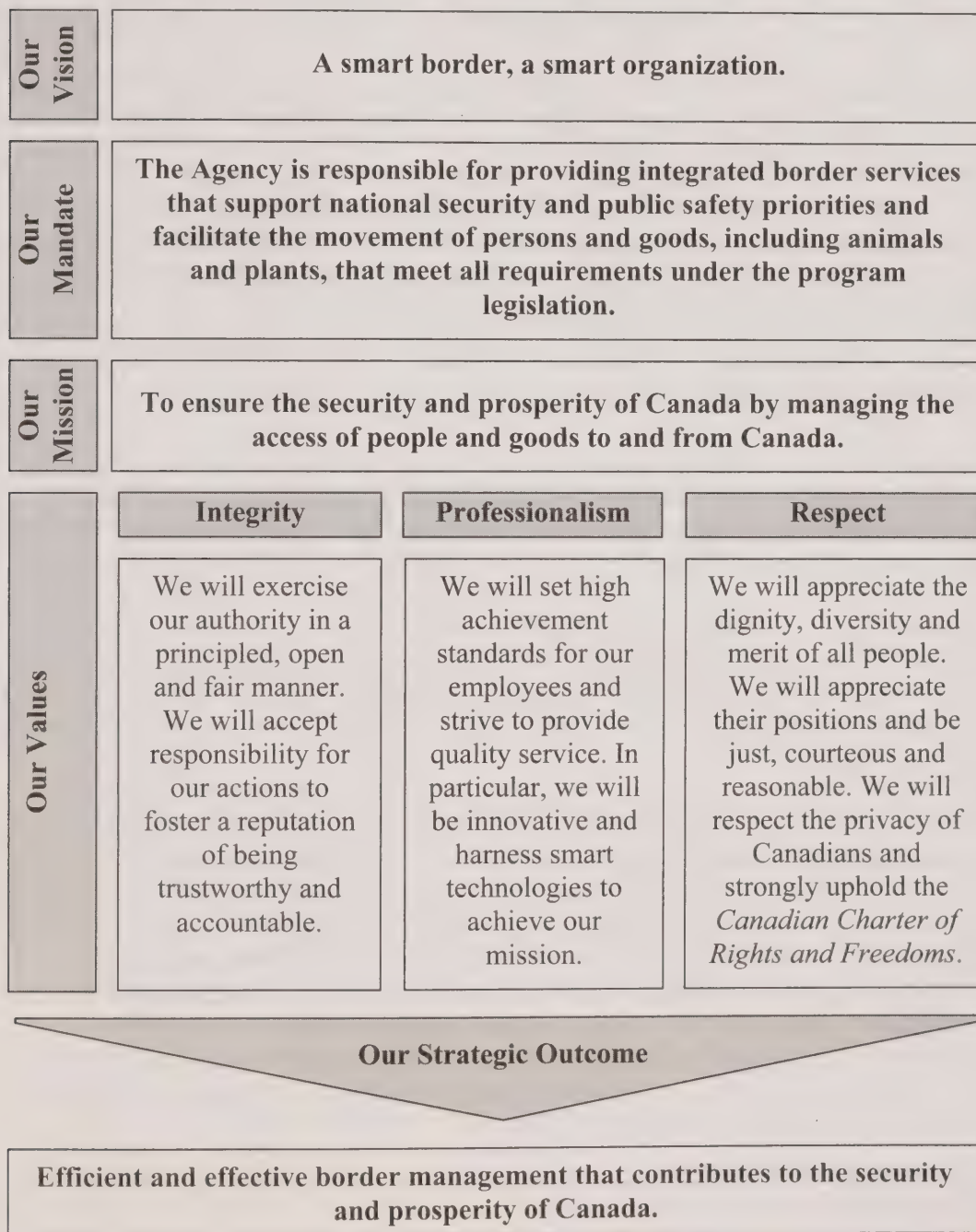


Alain Jolicoeur  
President

## Introduction

This document reports on the performance of the Canada Border Services Agency (CBSA) in relation to commitments set out in the CBSA's 2006–2007 Report on Plans and Priorities.

## Summary Information



**Financial Resources (\$ thousands):**

Planned Spending <sup>1</sup>	Total Authorities <sup>2</sup>	Actual Spending
1,467,030	1,454,528	1,281,100

**Human Resources (full-time equivalents (FTEs)):**

Planned	Actual	Difference
12,763	12,383	380

**Overview — Who We Are**

The CBSA is a key player in the Government of Canada and contributes to the security and prosperity of Canada through the effective and efficient management of our border. Created in December 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety portfolio, which was established to protect Canadians and maintain a peaceful and safe society.

**The CBSA's benefit to Canadians**

The *Canada Border Services Agency Act* gives the CBSA the mandate to provide integrated border services that support national security and public safety priorities and facilitate the movement of persons and goods, including animals and plants, that meet all requirements under the program legislation.

The CBSA is a key federal partner in protecting Canadians from threats to public safety and health. To ensure that the border remains open to low-risk travel and commerce but closed to crime and terrorism, the CBSA also works cooperatively with its North American counterparts in implementing a border strategy that relies on technology, information sharing and biometrics to create a smart and secure border.

Even as the CBSA enhances border security, it is also developing measures and programs to expedite legitimate transborder movement. In 2006–2007, we processed more than 95 million travellers and cleared 351,080 passenger planes, 5,525 cargo planes and 186,192 marine vessels. Facilitating the lawful flow of low-risk people and goods into and out of Canada is essential to our national economic vitality. Because of this, the CBSA dedicates significant effort and resources to the development of cutting-edge technological solutions to process travellers and commercial shipments in a more effective and efficient manner. The CBSA also invests in business continuity planning to ensure that the border stays open if we are faced with any unanticipated emergency, such as power failures, natural disasters or a health or human crisis.

---

<sup>1</sup> Planned spending comprises Main Estimates and additional funding earmarked for the CBSA in the 2006 federal budget.

<sup>2</sup> Total authorities comprises Main Estimates, Supplementary Estimates and transfers from Treasury Board centrally financed Votes.

The CBSA employs a program of responsible enforcement and applies an effective sanctions regime to persons and groups that contravene Canadian border laws to promote compliance and provide a level playing field for all travellers and traders.

The collection of import duties and taxes represents an important function for the CBSA with an average daily collection of \$10.1 million in import duties, \$58.3 million in goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST), and various excise duties, taxes and liquor board fees. In total, these revenues account for \$27 billion per year, which represents close to 12% of projected 2006–2007 budgetary revenues for the Government of Canada.

The CBSA is a cost-effective, transparent and accountable agency. We demonstrate fiscal prudence to Canadians through sound comptrollership measures, internal audits and program evaluations.

## **Operating Environment — What We Do**

The CBSA provides integrated border services that balance the need to support national security and public safety priorities with facilitating the cross-border movement of legitimate trade and travellers. To deliver these services, we constantly identify, analyze and mitigate risk. Every day, our employees make thousands of real-time decisions that affect the security and prosperity of Canadians.

The CBSA delivers its programs and services in a complex environment that is rapidly evolving. To keep pace, and in efforts to enhance the security and prosperity of the nation, the CBSA advances collaboration with both domestic and international partners in areas as diverse as security, trade facilitation, immigration and public health.

### **The CBSA is responsible for the following:**

- Administering legislation that governs the admissibility of people and goods, including plants and animals, into and out of Canada;
- Detaining those people who may pose a threat to Canada;
- Removing people who are inadmissible to our country, including those involved in terrorism, organized crime and war crimes or crimes against humanity;
- Interdicting illegal goods entering or leaving the country;
- Protecting food safety, plant and animal health, and Canada's resource base;
- Promoting Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations;
- Enforcing trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods;
- Administering a fair and impartial redress mechanism;
- Promoting Canadian interests in various international fora and with international organizations; and
- Collecting applicable duties and taxes on imported goods.

### SNAPSHOT OF THE CBSA:<sup>3</sup>

- ✓ The CBSA carries out its responsibilities with a workforce of approximately 13,000 employees, including over 7,200 uniformed border services officers.
- ✓ We provide services at some 1,200 points across Canada and 39 points abroad.
- ✓ We operate at 13 international airports.
- ✓ We manage 119 land border crossings.
- ✓ We operate on a 24/7 basis at 61 land border crossings and nine international airports.
- ✓ Our officers perform marine operations at three major ports (Halifax, Montréal and Vancouver) and at numerous marinas and reporting stations. Officers also perform rail operations at 27 rail sites.
- ✓ We process and examine international mail at three mail centres located in Vancouver, Toronto and Montréal.
- ✓ In 2006–2007:
  - We processed an average of 260,300 travellers entering Canada each day.
  - We collected an average of \$10.1 million in import duties and \$58.3 million in GST/HST each day.
  - The value of cross-border trade with the United States alone averaged \$1.9 billion a day.
  - An average of 17,600 trucks arrived from the United States every day, with 10,300 of them processed through southwestern Ontario border crossings.
  - We processed an average of 88,245 courier shipments daily.
  - We handled over 9 million clearance requests for commercial goods.

The CBSA administers more than 90 acts, regulations and international agreements, many on behalf of other federal departments and agencies, the provinces and the territories. For example:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Citizenship Act</i></li><li>• <i>Criminal Code</i></li><li>• <i>Customs Act</i></li><li>• <i>Customs Tariff</i></li><li>• <i>Excise Act</i></li><li>• <i>Excise Tax Act</i></li><li>• <i>Export and Import Permits Act</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Food and Drugs Act</i></li><li>• <i>Health of Animals Act</i></li><li>• <i>Immigration and Refugee Protection Act</i></li><li>• <i>Plant Protection Act</i></li><li>• <i>Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act</i></li><li>• <i>Special Import Measures Act</i></li></ul> |
|---|---|

<sup>3</sup> As of March 31, 2007.

## Our partners and stakeholders

Given the nature of our work, the CBSA is involved in strategic partnerships with many government departments and agencies at home and abroad (see [Appendix A](#)). Domestically, the CBSA relies on three pillars of partnership in the Government of Canada:

- the Public Safety portfolio;
- Citizenship and Immigration Canada (CIC); and
- the Department of Finance and the Canada Revenue Agency (CRA).

In collaboration with our portfolio partners (e.g. Public Safety Canada, the RCMP, the Canadian Security Intelligence Service, the Correctional Service of Canada), we contribute to the health, security and economic prosperity of Canadians. We also work closely with and provide a variety of enforcement and intelligence operations to CIC. In addition, the CBSA maintains close working relationships with the Department of Finance regarding departmental resourcing and the administration of trade legislation such as the *Customs Tariff Act* and the *Special Import Measures Act*. We also work with the CRA on matters relating to the collection and reporting of GST/HST and other revenues; the CRA also works with the CBSA on revenue systems to support our collection activities. The CBSA also has strong relationships with U.S. Customs and Border Protection (CBP), U.S. Immigration and Customs Enforcement and other international counterparts. Dependable and timely communications with partners and stakeholders are key to minimizing risk and maximizing economic advantage for Canadians.

The CBSA also works on increasing cooperation and relationship-building with other government departments (OGDs) to address major terrorist, pandemic and other human/national security risks. To this end, the CBSA works closely with various international institutions to ensure that it is strategically positioned with other government bodies and stakeholders to face and respond to global challenges.

The Canada Border Services Advisory Committee (CBSAC) was created to ensure the CBSA is well connected with its stakeholders and to create a mechanism for ongoing dialogue. The CBSAC provides independent advice and serves as a sounding board on major trends and developments that may affect the management of Canada's border, as well as on the priorities, business and operations of the CBSA. The CBSAC comprises some 23 stakeholders representing the private sector, the immigration community, travellers, the general public and academia.

The CBSA is committed to consulting with Canadian commercial stakeholders on strategies, policies, operational programs and administrative procedures that govern and affect Canada's commercial trade. In support of this commitment, the Border Commercial Consultative Committee (BCCC) provides CBSA officials and commercial stakeholders with a forum for dialogue on Canada's border operations. The BCCC is composed of 27 of the CBSA's major private-sector stakeholder organizations and it generally meets twice yearly.

## International relations

The Agency continues to focus its efforts internationally to contribute effectively to the development of global policy on the movement of goods and persons. An International Strategic Framework was implemented in 2006–2007 to ensure consistency and coherence in international activities. The CBSA participated in over 350 international meetings in 2006–2007. Over 90% of those meetings took place with partners such as the United States, the United Kingdom, Australia, the European Commission, Japan, France, South Korea, the Netherlands, New Zealand, Germany, Mexico, Brazil, Russia, India, China and South Africa.

Continued involvement during 2006–2007 in multilateral fora, including the G8, APEC, the Four Country Conference, the World Trade Organization and the World Customs Organization (WCO) has broadened the Agency's international sphere of influence, has helped the CBSA attain its priorities, has ensured the effective flow of information and has enhanced productive relationships. Participation in training and capacity-building programs allows the CBSA to advance global border management standards and, in 2006–2007, the Agency was involved in such programs with various countries in the Americas and Africa.

The CBSA continued to build on its relationship with its key U.S. collaborators — U.S. CBP and the U.S. Department of Homeland Security. Meetings with U.S. CBP, under the auspices of the Shared Border Accord Coordinating Committee, provided excellent opportunities for Canada–U.S. engagement as well as for opportunities to engage OGDs in both Canada and the United States on key border management issues. The CBSA also continued its efforts to support the Security and Prosperity Partnership of North America, which in addition to Canada and the United States, brings in key partners from the Government of Mexico. For example, the CBSA undertook a Canada/Mexico marine training program in March 2007 where 20 Mexican customs officers participated in vessel and container examination courses, including a train-the-trainer section to ensure project sustainability. The CBSA continued to strengthen ties with Mexican customs on border security issues, including the exchange of information, personnel and best practices to seek solutions to current regional border matters.

## The CBSA's Program Activity Architecture

In accordance with Treasury Board of Canada requirements, the CBSA has adopted a Program Activity Architecture (PAA) that includes all activities undertaken by the Agency. The PAA provides a structure to ensure that activities are aligned with the CBSA's mandate and priorities. The CBSA's PAA in the following table reflects our operations and includes our strategic outcome and three of the four program activities.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> In keeping with Treasury Board of Canada Secretariat direction, the CBSA allocated resources of the Corporate Management and Direction program activity to the other three program activities in this table. See Section IV for more information on Corporate Management and Direction.

## Spending profile by program activity

		2006–2007		Contributes to the following CBSA strategic priorities <sup>1</sup>	Contributes to the following government outcome areas <sup>2</sup>
		Planned Spending (\$ thousands )	Actual Spending (\$ thousands)		
Strategic Outcome:		Efficient and effective border management that contributes to the security and prosperity of Canada.			
Program activities	Security	557,500	358,366	Priority 1, 2 and 3	A strong and mutually beneficial North American partnership.
	Access	768,271	698,775	Priority 1, 2 and 3	
	Science- and Technology-based Innovation	141,259	223,959	Priority 1, 2, 3 and 4	
	Total:	1,467,030	1,281,100		

<sup>1</sup> Priority 1: Effective delivery of programs and services

Priority 2: Innovating for the border of the future

Priority 3: Strong internal and external relationships

Priority 4: A modern management regime

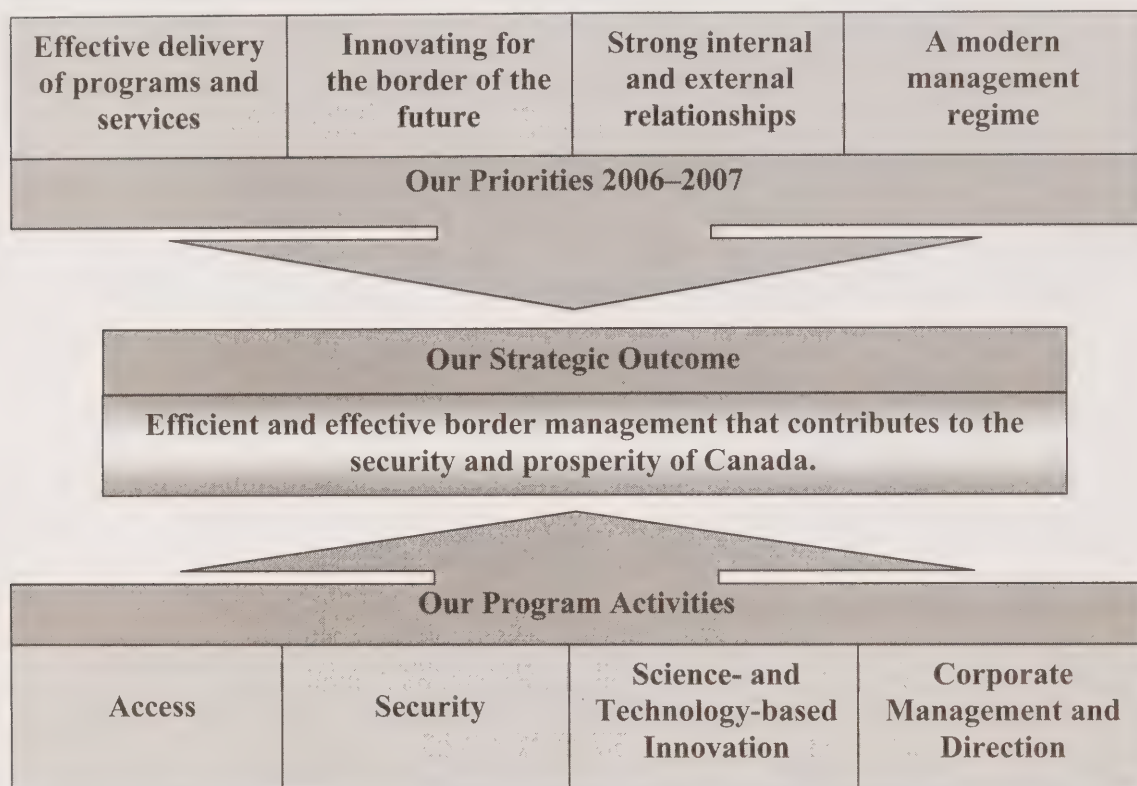
<sup>2</sup> The work accomplished under the CBSA's program activities also supports the *Safe and secure communities* and the *Fair and secure marketplace* government outcome areas.

## Review of the CBSA's resource base

In December 2006, the CBSA completed an independent, third-party review of its base resources (A-base). The Agency had committed to inform the Treasury Board of Canada Secretariat and other central agencies (i.e. the Department of Finance and the Privy Council Office) by fall 2007 of its capacity to discharge its mandate. To this end, central agencies were presented with a consolidated report on the findings of the review in December 2006, informing them of the Agency's capacity to discharge its mandate. The review concluded that the CBSA has A-base resource shortfalls for its ongoing programs and corporate infrastructure, in addition to funding that sunsets at the end of 2009–2010. Due diligence is underway with central agencies to address this issue.

## Departmental Plans and Priorities

The priorities set forth for the 2006–2007 fiscal year reflected the Government of Canada's commitments to a strong and mutually beneficial North American partnership, safe and secure communities, and a fair and secure marketplace.



The four strategic priorities are considered to be ongoing as they are explicitly identified in previous CBSA planning documents tabled in Parliament. Each priority continues to support the CBSA's future strategic direction. Section II provides an overview of our progress under each of the four priorities.

In 2006–2007, the CBSA developed its first Enterprise Risk Profile in which 12 risks were identified and ranked in terms of likelihood and impact. Mitigating these risks will enhance the CBSA's ability to achieve its goals. Strategic planning sessions, which will include discussions on risk, are scheduled to take place in fall 2007.

The following tables provide performance highlights for each of the CBSA's 2006–2007 priorities. Sections II and IV provide detailed performance information by program activity in support of the CBSA's priorities and commitments.

**Strategic outcome:** Efficient and effective border management that contributes to the security and prosperity of Canada.

**Alignment to Government of Canada outcomes:** A strong and mutually beneficial North American partnership.

### Strategic Priority 1: Effective delivery of programs and services

**Results statement for this priority:** *The CBSA will increase its ability to identify and interdict people and goods of high and unknown risk, while expediting the flow of low-risk travellers and trade.*

Program Activity	Performance Highlights
Security	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refused entry to or removed from Canada 41 persons complicit in war crimes or crimes against humanity.</li> <li>Referred 424 criminal investigation cases to the Public Prosecution Service of Canada.</li> <li>Achieved 95% success rate for serious prosecutions under the <i>Immigration and Refugee Protection Act</i>.</li> <li>Drafted new minimum-security criteria for the Partners in Protection program.</li> <li>Posted intelligence liaison officers in Australia and England.</li> <li>Intercepted 4,796 persons abroad through the work of migration integrity officers.</li> <li>Arrested 7,347 persons and removed 12,617, including 1,996 criminals who posed a high risk to Canada.</li> <li>Began delivering training related to providing CBSA officers with duty firearms.</li> <li>Installed 10 new radiation detection portals at the ports of Montréal and Saint John.</li> <li>Ended work-alone situations at four sites.</li> <li>Developed and formally approved the Intelligence Vision, to inform and support the CBSA's program and operational decisions to better identify threats posed by people and goods.</li> </ul>
Access	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completed a study on the primary inspection line and the secondary inspection function in support of the Movement of People Framework and continued to implement recommendations of the Travellers Program review.</li> <li>Finalized a report on the future direction of the commercial program, developed a commercial process model and completed or initiated a series of reviews in support of the Movement of Goods Framework.</li> <li>Began work to simplify the Administrative Monetary Penalty System.</li> <li>Conducted extensive consultations with stakeholders in the air mode under the Core Services Review.</li> <li>Successfully negotiated with the United States to have the</li> </ul>

	<p>NEXUS membership card recognized as an alternative to a passport under the U.S. Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Helped protect 29,000 jobs and \$4.9 billion in Canadian production under the Anti-dumping and Countervailing Program.</li> <li>▪ Rendered 4,200 enforcement-related and 3,500 trade-related decisions under the recourse program.</li> </ul>
Science- and Technology-based Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expanded the commercial risk-assessment system to include all shipments arriving by air.</li> <li>▪ Maintained 24/7 operation and maintenance of a number of automated commercial systems, which were available to internal and external clients at a rate of 95.5%.</li> </ul>

### Strategic Priority 2: Innovating for the border of the future

**Results statement for this priority:** *An increased use of evidence- and science-based solutions will contribute to improved security at our border and greater economic prosperity.*

Program Activity	Performance Highlights
Science- and Technology-based Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In June 2006, the CBSA's commercial risk-assessment system development team received the Public Service Award of Excellence in the Innovation category for creating a sophisticated automated tool to assess the risk of cargo shipments destined for Canada before their arrival at the border.</li> <li>▪ Implemented NEXUS Air at Toronto Pearson International Airport and Montréal-Pierre Elliott Trudeau International Airport.</li> <li>▪ Procured 159 document readers, as part of an initiative to enhance the Travellers Risk Assessment System, to perform automated risk assessments on travellers and vehicles seeking entry to Canada at land border crossings.</li> <li>▪ Identified data-reporting requirements for some 40 OGD programs under the Advance Interdepartmental Reporting Initiative.</li> <li>▪ Advanced the Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data initiative by determining the most critical risk indicators. This was achieved by identifying gaps with WCO standards.</li> <li>▪ Secured a five-year investment of \$396 million in eManifest to effectively analyze risk, ensure efficient border procedures and secure the international trade supply chain.</li> <li>▪ Developed system enhancements to improve the “push” functionality of the Passenger Name Record program by enabling the Agency to analyze air travellers' data before their arrival in Canada on a 24/7 basis throughout 2006–2007.</li> <li>▪ Harmonized the NEXUS Air, Highway and Marine programs into one NEXUS program.</li> </ul>

### Strategic Priority 3: Strong internal and external relationships

**Results statement for this priority:** *The CBSA will have stronger partnerships and agreements internationally, with our stakeholders and with our clients and employees.*

Program Activity	Performance Highlights
Security	<ul style="list-style-type: none"> <li>Worked with domestic and international partners to investigate, prevent entry into Canada and remove persons complicit in war crimes and crimes against humanity.</li> <li>Migration integrity officers overseas delivered training to over 8,900 persons working for our partners.</li> </ul>
Access	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued to lead the Canadian response to the WHTI to encourage the United States to minimize potential impacts on legitimate travel and trade before land and sea implementation.</li> </ul>
Science- and Technology-based Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Began discussions with U.S. CBP and Mexican customs that contributed to the development of key products related to the eManifest initiative that will increase our ability to detect shipments to Canada of high or unknown risk.</li> </ul>
Corporate Management and Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implemented an International Strategic Framework in 2006–2007 to ensure consistency and coherence in international activities. The CBSA participated in over 350 international meetings in 2006–2007 and laid the groundwork to deploy a counsellor in Washington, D.C., and a second official in Brussels.</li> <li>Throughout 2006–2007, Agency regional representatives participated in collective bargaining and essential service agreement negotiations. The CBSA worked closely with the Treasury Board of Canada Secretariat on these initiatives.</li> </ul>

### Strategic Priority 4: A modern management regime

**Results statement for this priority:** *The delivery of the CBSA's mandate will be supported by a strong governance and integrated planning structure, underpinned by a robust values and ethics regime.*

Program Activity	Performance Highlights
Corporate Management and Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>In February 2007, the CBSA produced its first Human Resources Plan. As part of the Agency's 2007–2008 Report on Plans and Priorities, the Plan focuses on the immediate short-term need to address key workforce challenges for 2007–2008 and sets the foundation for the further refinement of a more comprehensive, integrated and forward-looking human resources plan for 2008–2009.</li> <li>In 2006–2007, the CBSA developed its Values and Ethics Program Action Plan. To complement the <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i>, the Agency developed an internal <i>Code of Conduct</i>.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Agency's first Enterprise Risk Profile was completed in 2006–2007. It will support further work in 2007–2008 to establish an integrated risk-management framework for the CBSA.</li> <li>▪ In December 2006, the CBSA completed an independent, third-party review of its base resources.</li> <li>▪ The CBSA was rated among the top five federal organizations for its official languages program management. The CBSA's accomplishments were recognized in the 2006–2007 Annual Report of the Office of the Commissioner of Official Languages.</li> <li>▪ In December 2005, Treasury Board ministers approved the Frontière/Border (FB) classification standard — a classification tool designed to recognize and evaluate the specialized skills and abilities required in CBSA work.</li> <li>▪ An action plan was developed to address the requirements of the Treasury Board's new <i>Policy on Internal Audit</i>.</li> <li>▪ The CBSA developed an action plan to prepare for the implementation of audited financial statements.</li> </ul>
--	---

## **SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME**

## Program Activity: Security

The goal of the Security program activity is to ensure the safety and security of Canadians, within the context of the government's security agenda, through effective and efficient border management.

### Financial Resources (\$ thousands):

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
557,500	422,610	358,366

### Human Resources (FTEs):

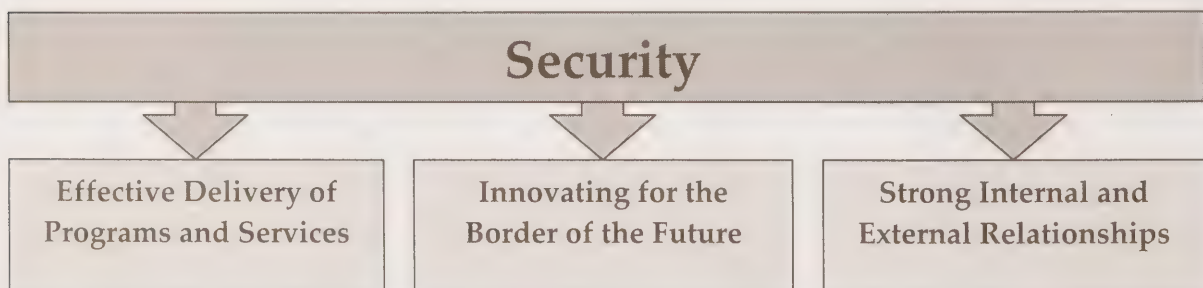
Planned	Actual	Difference
4,236	3,098	1,138

### Explanation of differences:<sup>5</sup>

The \$64 million difference between total authorities and actual spending is mainly the result of the following:

- \$59 million as a net operating lapse more specifically related to the following initiatives:
  - Security and Prosperity Partnership of North America;
  - Securing Canada's air cargo transportation system;
  - Arming CBSA officers and addressing work-alone situations;
  - Container Security Initiative and Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data; and
  - Detection technology equipment.
- \$5 million lapse in capital expenditures:
  - Primary Automated Lookout System; and
  - Radiation detection and other equipment related to the Asia-Pacific Gateway and Corridor initiative.

The Security program activity supports the following CBSA priorities:



<sup>5</sup> The variance between planned and actual spending is attributable to two major factors. The first is the Agency's lapse at the end of 2006–2007, for which explanations are provided above. The second is the result of a review of resource allocations by program activity designed to more accurately align financial expenditures and human resources utilization to the pertinent program activities. This review was completed after publication, in the 2006–2007 Report on Plans and Priorities, of the planned spending and related human resources in the tables above. It identified technical adjustments to better reflect realignment of resources from the Security program activity to other program activities, in particular, the Science- and Technology-based Innovation program activity. The results of this realignment were first reflected in the 2007–2008 Main Estimates and more accurate planned spending and human resources allocations will be presented in all future reports to Parliament.

## Meeting our 2006–2007 Priorities and Commitments

### Intelligence Vision

In 2006–2007, the CBSA formally approved its Intelligence Vision. The Vision aims to inform and support the CBSA's program and operational decisions. The CBSA is committed to strengthening its intelligence capacity to better identify threats posed by people and goods through more timely and accurate strategic, operational and tactical intelligence to support the CBSA, Citizenship and Immigration Canada (CIC), the Government of Canada and domestic and international partners. The Intelligence Vision will be a cornerstone in the development of the CBSA's enforcement vision, mission and mandate.

### Investigations

In June 2006, the CBSA assumed responsibility for the criminal investigation and prosecution of certain offences under the *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA) in accordance with a signed Letter of Intent outlining the RCMP's and the CBSA's respective roles and responsibilities in the enforcement of offences under IRPA. Since June 1, 2006, CBSA investigators have been enforcing a wide range of offences under IRPA, such as entering Canada without authorization, use of fraudulent documents, aiding/abetting illegal entry and misrepresentation.

In 2006–2007, the CBSA referred 424 criminal investigation cases to the Public Prosecution Service of Canada (PPSC) for prosecution. These cases pertain to criminal investigations under all border legislation that is the responsibility of the CBSA. Of these cases, 30% were offences under IRPA. The CBSA's commitment to the enforcement of serious offences under IRPA has led to the completion of 89 criminal cases with a 95% rate for convictions in the CBSA's first year of undertaking these new responsibilities. Over 125 cases have already been referred to the PPSC, with another 50 investigations either in progress or with charges pending.

The CBSA is also responsible for enforcing various food, plant and animal legislation and regulations at the border. The CBSA and the Canadian Food Inspection Agency (CFIA) are still negotiating the specific roles and responsibilities between the two agencies. In 2006–2007, the CBSA investigated approximately 20 cases related to food, plant and animal offences and anticipates that this number will increase once it completes service and other agreements with the CFIA. The CBSA referred one food, plant and animal case to the PPSC in 2006–2007, which resulted in a conviction.

To meet the demands of these new responsibilities, the CBSA actively recruited employees with the appropriate experience and knowledge, in addition to providing immigration and food, plant and animal training to regional investigators. These recruitment and training initiatives will continue in 2007–2008.

## Removals

Persons who pose a threat to national security, those involved in organized crime, crimes against humanity or other serious criminality, contagious persons or those who put excessive demand on health services in Canada, overstays,<sup>6</sup> foreign nationals who work or study without permission or who misrepresent themselves, are inadmissible to Canada.

When a CBSA enforcement officer encounters someone that is inadmissible, a report is written. The report is an allegation. The person involved in the report will attend a hearing to determine if the report is true. If the Immigration and Refugee Board of Canada (IRB), an independent tribunal, finds the report to be true, a removal order stating that the person has to leave Canada is issued. Reports written by inland enforcement officers rose 8% from 20,383 in 2005–2006 to 22,620 in 2006–2007.

The CBSA focuses removal actions on high-risk persons with priority placed on those who pose a threat to national security and those involved in organized crime, crimes against humanity and other serious criminality, followed by failed refugee claimants and other inadmissible persons.

The CBSA arrested 7,347 inadmissible persons in 2006–2007 and removed 12,617. Of those removed, 1,996 were removed due to criminality. This represents an increase of 10% over the previous year's removals due to criminality, demonstrating that the CBSA continues to focus its removal efforts on those who pose the greatest threat to the safety and security of Canadians.

In 2006–2007, the CBSA participated in five joint charter removals with the United States, resulting in the removal of 33 high-risk persons. Joint charter removals with the United States are a cost-effective way to remove those who cannot be removed by commercial air due to behavioural issues.

The CBSA also participated in four international meetings to share information and best practices on removals with other like-minded countries.<sup>7</sup>

## Migration integrity officers

The CBSA employs a multi-layered approach in accordance with its “multiple borders strategy”<sup>8</sup> to combat irregular migration. The CBSA currently has 44 migration integrity officers (MIOs)<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> When a foreign national arrives at a port of entry, the CBSA officer will inform the individual of the length of time that he or she can remain in Canada. Usually it is a period of six months but this may vary. If the foreign national remains in Canada longer than the specified time, he or she would then be referred to as an overstay.

<sup>7</sup> Such as Australia, Belgium, Denmark, Finland, Germany, Greece, the Republic of Ireland, the Netherlands, New Zealand, Norway, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom.

<sup>8</sup> The multiple borders strategy is about pushing the border out by focusing on the interdiction of risks to the security and prosperity of Canada and its allies as far away from the actual border as possible. This model highlights the fact that there are various points along the continuum of international travel at which the CBSA has the opportunity to identify and stop those who would pose threats to Canada. Control of our national border begins abroad in both the countries of origin and of transit. Each point along the continuum represents both an opportunity and an intelligence challenge.

in 39 key locations abroad. The deployment of MIOs has strengthened the CBSA's capacity to interdict irregular migrants overseas; the MIOs provide training to airlines to screen and identify inadmissible people as early as possible in their travel to Canada.

In order to enhance the information-sharing protocols used by our officers abroad, an intelligence liaison officer (ILO)<sup>10</sup> was posted in Canberra, Australia. This individual works closely with the Australian Department of Immigration and Citizenship. An ILO was also placed in London, England, and, in similar fashion, the officer works closely with the United Kingdom's Home Office (Border and Immigration Agency).

The ongoing collaboration between CIC and the CBSA's MIOs in the implementation of the IRPA resulted in 4,796 persons being intercepted during the 2006–2007 fiscal year as compared to 5,145 in 2005–2006. The decrease in the number of interceptions is due to several factors including the following: changes in travel routes used by inadmissible persons, the lack of reporting by airlines and other partners on work undertaken on our behalf, and enhanced deterrence measures used by the MIO network.

In 2006–2007, the MIO network strengthened relationships by providing training, sound direction, guidance and support to intelligence personnel, thereby helping to ensure effective program delivery. MIOs also delivered training sessions to over 8,900 partners, such as airlines and local police. Relationships with internal and external partners were also strengthened through the establishment of memoranda of understanding (MOUs). These MOUs with partners, such as CIC, the RCMP and the U.S. Department of Homeland Security, are in place to provide the legal framework for partnership, communication, cooperation and information sharing.

### **Canada's Modern War Crimes Program**

The CBSA works closely with its program partners to deny access to Canada to persons inadmissible for war crimes, crimes against humanity or genocide, and also to take enforcement action against those persons already in Canada. Canada's Modern War Crimes Program is a joint initiative involving the CBSA, the RCMP, the Department of Justice and CIC. The CBSA program focuses on post-World War II cases (i.e. modern war criminals). Together with program partners, the CBSA has begun to implement the March 2006 Results-based Management and Accountability Framework to ensure that the national program is run efficiently.

The CBSA, alongside its program counterparts from other government departments (OGDs), continues to assist in the global fight against impunity<sup>11</sup> for war criminals. This has included hosting a representative of the Australian war crimes office for a one-week training program and sending a Canadian ILO to the Australian office to assist in the further development of its program. The CBSA also hosted members of the New Zealand program in April 2006. The

---

<sup>9</sup> MIOs work with other government departments, international partners, local immigration and law-enforcement agencies and airlines to combat irregular migration to Canada, including people smuggling and the trafficking of illegal migrants.

<sup>10</sup> ILOs work in host foreign government organizations to enhance ongoing cooperation between the two organizations in the mutual interest of improved border-related intelligence outcomes.

<sup>11</sup> The fight against impunity refers to investigating and preventing entry to Canada or removing from Canada individuals who have committed or were complicit in war crimes and or crimes against humanity and have not been held accountable for their crime.

CBSA has been developing an enhanced outreach strategy for its partners both abroad and within Canada through regular training and workshops on war crimes.

Annual reports on the War Crimes Program ensure accountability to the public. The CBSA was responsible for the government-wide preparation and coordination of the 2005–2006 9<sup>th</sup> Annual Report. A total of 367 persons complicit in war crimes or crimes against humanity were refused entry to enter Canada during that fiscal year. Interventions on behalf of the Minister of Citizenship and Immigration before the IRB occurred in 237 of these cases, resulting in the exclusion of 40 cases from the refugee determination process. Finally, a total of 41 persons complicit in war crimes or crimes against humanity were removed from Canada.

### **Partners in Protection**

The Partners in Protection program enlists the cooperation of private industry in efforts to enhance border security, combat organized crime and terrorism, increase awareness of customs compliance issues, and help detect and prevent contraband smuggling. Under this program, the CBSA has developed strategic partnerships with private industry to secure the flow of low-risk, legitimate goods and travellers across our border.

In order to achieve compatibility with its U.S. counterpart program, the Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), and to comply with the World Customs Organization's (WCO) *Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade*, the Partners in Protection program received an investment of \$11.6 million in Budget 2006 to enhance program membership requirements, regional delivery capacity, officer training, operational and administrative support, and enforcement measures.

In 2006–2007, new minimum-security criteria were drafted for external consultation with an expected completion date of October 2007. The CBSA has begun developing standard operating procedures and a communications strategy to support the changes to the program targeted for completion in January 2008. A transition strategy is being developed to ensure our current partners meet the new requirements. The Agency began the process of hiring additional officers to conduct the required site reviews, and hiring and training are expected to be completed in the third quarter of 2007–2008. An agreement on mutual recognition of the strengthened Partners in Protection and U.S. C-TPAT programs by June 2008 was reached at the Shared Border Accord Coordinating Committee meeting in spring 2007.

### **Radiation detection technology**

Over the past several years, the CBSA has made significant investments in technology that assists border services officers in detecting drugs, weapons, explosives and other dangerous goods. The CBSA has also developed the capacity to screen for radioactive materials at critical border points in its highest-risk transportation streams. The CBSA is committed to screening all containers entering Canada's four major marine ports to ensure the security of the general public and Canada's supply chain. In 2006–2007, the CBSA undertook a significant expansion of its radiation detection portal network at four ports of entry, and it plans to complete the implementation and installation by the end of 2007–2008.

### ***DID YOU KNOW?***

In 2006-2007, the Radiation Detection Program expanded to include additional ports:

- Eight portals were installed at the Port of Montreal in Quebec at all three terminals;
- Two portals were installed at the Port of Saint John, New Brunswick, and preliminary work has begun in Halifax, Nova Scotia, and in Vancouver, British Columbia.

Challenging negotiations with port authorities regarding portal placement on some docks, developing joint communications materials, developing an MOU and activating portals continued with a variety of stakeholders. This led to the development of a comprehensive CBSA communications and outreach program that helped strengthen links with other stakeholders, including various agencies dedicated to emergency response.

### **Arming and ending work-alone situations**

Budget 2006 allocated \$101 million over two years to start the process of arming CBSA officers and eliminating work-alone situations. In 2006–2007, the Agency laid the groundwork to ensure that these initiatives were carried out properly and professionally and without unnecessary delay. The CBSA also remained dedicated to transparency by consulting with key stakeholders, including union representatives, throughout the planning and implementation phases. A national border services officer recruitment program was also launched to ensure an ongoing supply of qualified recruits to meet operational demands.

### **Arming**

In 2006–2007, the CBSA attained important milestones in the process of providing CBSA officers with duty firearms. Notably, an MOU was signed with the RCMP for assistance in course design, use of RCMP training facilities and for CBSA trainer selection. A national trainer selection process was launched in fall 2006 and on March 5 and 15, 2007, the first two groups of candidates for the position of use-of-force trainer for firearms began their training at the RCMP's Connaught Range in Ottawa, Ontario.

During this period, the CBSA also continued to work with union officials on the initiative, including the policies, the training program and the implementation strategy. Operational policies on the use of force, incident reporting and investigation, handling of agency and protected firearms, and the wearing of protective and defensive equipment including firearms were completed. Human resources policies on training prerequisites, employee support and the duty to accommodate were also finalized during this period.

In 2006–2007, the Agency also finalized the first phase of its implementation strategy — determining “where” and “how” the first groups of armed officers would be deployed. The CBSA also selected the duty firearm after carefully evaluating the sample pistols to select the model best suited to the needs of CBSA officers and their unique work environment.

## **Ending work-alone situations**

In 2006–2007, the CBSA established a working group, made up of representatives from the regions and the union, to develop a phased-in strategy to address work-alone situations. Management was also involved in the extensive consultation on this initiative. This initial consultation identified 138 work-alone sites across the country and key issues discussed included recruitment, facilities, accommodations and policy. Subsequently, a task force was created to develop policies, communications products and an implementation plan. Union consultation has been fundamental throughout this process.

The implementation plan was approved in March 2007 and will guide the initiative over the next three years. In 2006–2007, four work-alone situations were eliminated through the use of existing resources. For 2007–2008, a minimum of 50 Port of Entry Recruit Training recruits will be hired to eliminate work-alone situations. In total, 400 new officers will be recruited and trained under this initiative.

## **Business resumption planning**

The CBSA remains committed to responding to any potential threats that would affect the well-being and safety of Canadians. As part of our strategy to identify and then mitigate these threats, the CBSA worked proactively with the United States to develop coordinated business resumption protocols and security technology and disaster recovery systems at the border in the event of an unexpected disaster or increased alerts. This work has an operational side and a component that supports information technology (IT) security and continuity. Both of these efforts will support the continuity of border operations in the event of an emergency. Further, in January 2007, the Government of Canada announced a significant investment in the CBSA of \$24 million over five years for business resumption planning. In part, this money will be used to further harmonize and strengthen Canada–U.S. planning, to help ensure that plans are in place to enable the flow of lawful trade and travel during an emergency, and to implement measures to ensure the availability and integrity of critical IT applications and data during an emergency.

## Program Activity: Access

The goal of the Access program activity is to ensure the flow of lawful people and goods, to promote compliance with border legislation and to ensure a level playing field for legitimate trade and travel.

### Financial Resources (\$ thousands):

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
768,271	739,166	698,775

### Human Resources (FTEs):

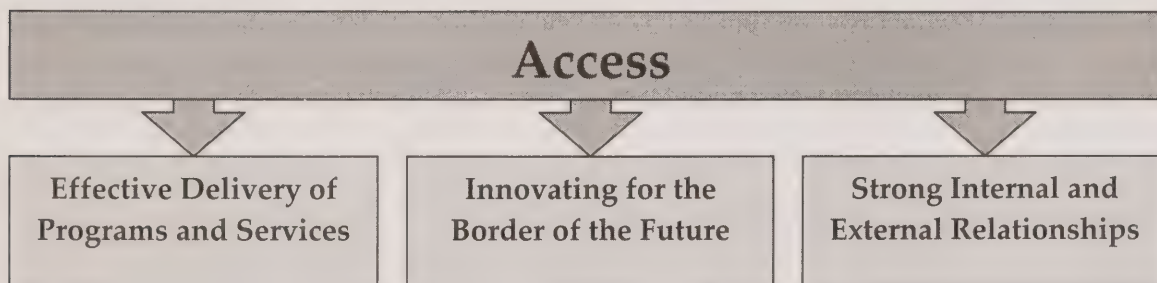
Planned	Actual	Difference
7,996	8,307	(311)

### Explanation of differences:

The \$40 million difference between total authorities and actual spending is the result of the following:

- \$24 million as a net operating lapse more specifically related to the following initiatives:
  - Security and Prosperity Partnership of North America;
  - Securing Canada's air cargo transportation system; and
  - Arming CBSA officers and addressing work-alone situations.
- \$16 million lapse in capital expenditures attributable to delays in the construction of capital projects in Douglas, B.C., and in Stanstead and Rigaud in Quebec.

### The Access program activity supports the following CBSA priorities:



## Meeting our 2006–2007 Priorities and Commitments

### Movement of People Framework

The objective of the Movement of People Framework, a multi-year project, is to develop a long-term strategy for the movement of people across Canada's border. The Framework is a combination of program review and strategic visioning that will examine CBSA business processes to integrate customs, immigration and food, plant and animal inspection functions. This will allow us to determine the best way to use our innovative inspection programs to improve the processing and streaming of persons arriving at our border, expedite the flow of low-risk travellers and concentrate on high-risk travellers.

In 2006–2007, the CBSA completed a study on the primary inspection line and the secondary inspection function, and updated and validated the advance passenger processing and secondary processing of people and their goods for customs, immigration, and food, plant and animal functions in all transportation modes.

The CBSA also continued to carry out the Travellers Program Review to support the implementation of the Port of Entry Vision, to expedite the processing of people and to enhance the management of people processes. As of March 31, 2007, eight recommendations were implemented, eight were in progress, four have been identified for incorporation into new initiatives and three require further action.

### **Movement of Goods Framework**

The objective of the Movement of Goods Framework, a multi-year project, is to confirm a defined commercial direction on the movements of goods across Canada's border. The Framework will be a combination of program review and strategic visioning that will ensure that the CBSA has the policy and regulatory framework in place to most effectively support programs such as Free and Secure Trade (FAST) and Advance Commercial Information (ACI). For these innovative programs to be successful, the CBSA must have confidence in the integrity of its programs and processes and know that they will meet the Agency's future needs. As part of the development of the Movement of Goods Framework, a report outlining the future direction of the commercial program at the CBSA was developed and finalized in November 2006. The report confirmed that the CBSA is on the right track and well positioned for the future. In addition, a commercial process model was developed in 2006–2007 to help illustrate the complexity of the commercial program.

In 2006–2007, the CBSA initiated reviews of a number of its commercial policies, programs and services to ensure their effective and efficient delivery (see [Appendix B](#)). The reviews will also enhance and modernize programs and policies so that they are relevant to today's commercial environment.

### **Administrative Monetary Penalty System**

The Administrative Monetary Penalty System (AMPS) provides a means for the CBSA to ensure that goods are properly reported, duties and taxes are paid and accurate trade statistics are collected. The CBSA accomplishes this by issuing civil monetary penalties for infractions of customs legislation and regulations.

In 2006–2007, the CBSA began work to simplify the penalty system, including consultations with external partners and the trade community. A recommendation paper was prepared and circulated to the external consultative group and feedback has been mostly positive. The concerns raised by the CBSA's clients and employees regarding the quantity of contraventions and the complexity and lack of clarity of the existing penalty system are being considered and addressed as part of the AMPS review. Preliminary work was undertaken in 2006–2007 on changes to automated systems to make the penalties easier to administer.

## **Core Services Review**

The constant increase in international trade and travel has meant an increase in requests for new and enhanced publicly funded services that the CBSA cannot address with its current base resource allocation. To meet these demands and ensure fairness and equity, the CBSA has begun to review its approach to publicly funded core services and services provided on a cost-recovery basis in the air mode, with the intent of applying the same focus to the other modes in the future.

In 2006–2007, the Agency conducted extensive consultations with internal and external stakeholders on both the traveller and commercial streams in the air mode. The CBSA also reviewed the practices of selected Government of Canada departments and foreign border services organizations with respect to user fees and cost recovery. This research allowed the Agency to develop policy options for defining publicly versus privately funded services, along with economic models and assessment tools to test the principles advanced.

## **U.S. Western Hemisphere Travel Initiative**

The Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) came into force on January 23, 2007, for all travellers entering the United States by air.

The CBSA continued to lead the Canadian response to the WHTI and has been encouraging the U.S. government to ensure that any potential impacts on legitimate travel or trade are minimized when the WHTI is implemented in land and sea modes. As a result of Government of Canada and stakeholder efforts in 2006–2007, the proposed WHTI rules for land and sea would allow for more documents to be used to cross the Canada–U.S. border. One of these suggested documents is the NEXUS membership card. Additionally, in early 2008, when land and sea implementation will be phased in, oral declarations of citizenship and identity will be eliminated and the requirement for Canadians and Americans to provide government-issued photo ID together with proof of citizenship, such as a birth certificate, will be introduced for entry into the United States.

The CBSA continues to work with its partners and stakeholders to identify alternative documents to passports for cross-border travel. The CBSA is currently engaged with all provinces in assessing the feasibility of developing enhanced driver's licence programs.

## **Anti-dumping and Countervailing Program**

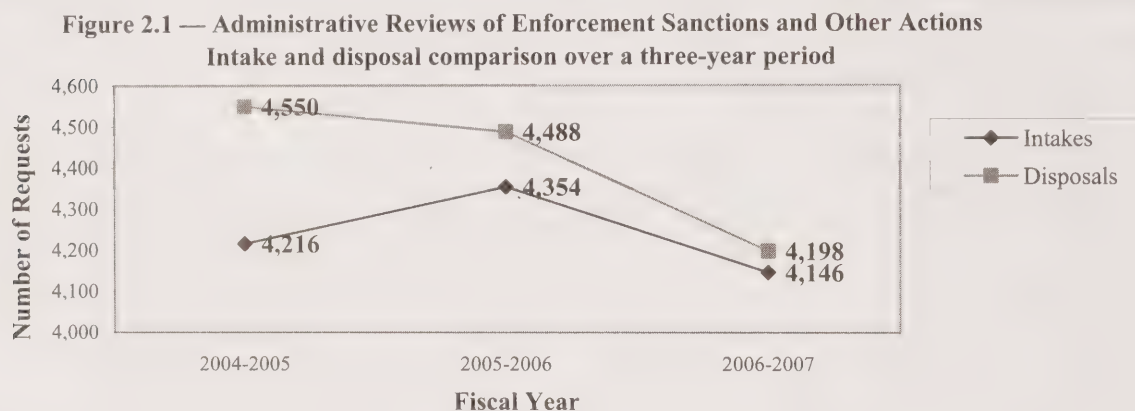
The Anti-dumping and Countervailing Program conducts investigations into allegations of injurious dumping or subsidizing of imported goods, re-investigations and expiry reviews under the *Special Import Measures Act*, and enforces injury findings made by the Canadian International Trade Tribunal (CITT) following dumping and/or subsidy investigations.

At the end of the fiscal year, the CBSA was monitoring imports of 16 products from various countries and assessed duty where necessary to offset the dumping or subsidizing. This activity helped protect 29,000 jobs and \$4.9 billion in Canadian production in 2006–2007.

## Recourse Services

The recourse program is responsible for providing clients with a fair and impartial review of decisions and actions taken in support of border services legislation. The objective is to make and support timely and consistent recourse decisions that contribute to the security, protection and economic prosperity of Canada. The CBSA is committed to ensuring that the recourse process is accessible and transparent.

Throughout 2006–2007, the CBSA delivered administrative reviews of its decisions related to trade programs and enforcement sanctions. During this period, over 4,100 requests for review of enforcement actions and over 2,100 requests for reviews of trade disputes (re-determinations) were received. In addition, approximately 4,200 enforcement-related decisions and 3,500 trade-related decisions were rendered. Figures 2.1 and 2.2 provide the intake and disposal comparisons over a three-year period<sup>12</sup> for the administrative review of enforcement sanctions and other actions,<sup>13</sup> as well as trade program decisions<sup>14</sup> respectively.

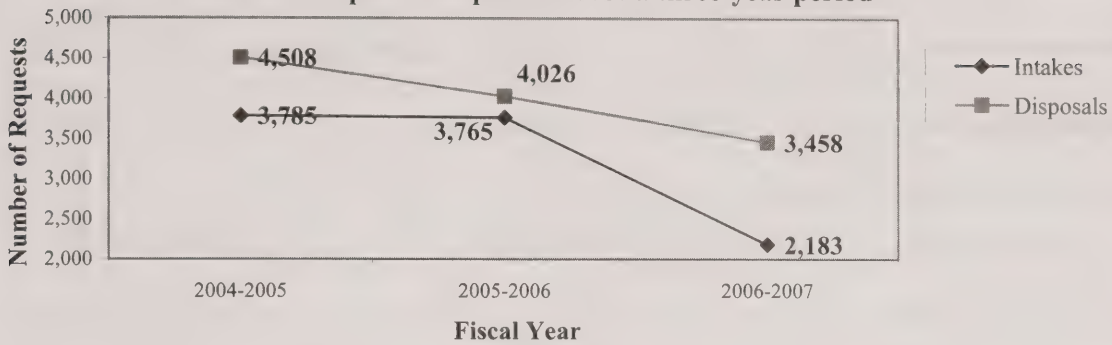


<sup>12</sup> As a result of the ongoing quality assurance and quality control of the information in the CBSA's operational databases, these statistics differ from those published in the 2005–2006 Departmental Performance Report.

<sup>13</sup> "Other actions" include administrative reviews of enforcement sanctions that have been appealed further to the Federal Court, as well as complaints to the Canadian Human Rights Commission.

<sup>14</sup> "Trade program decisions" include trade administration disputes, as well as CITT and Federal Court appeals of trade administration decisions.

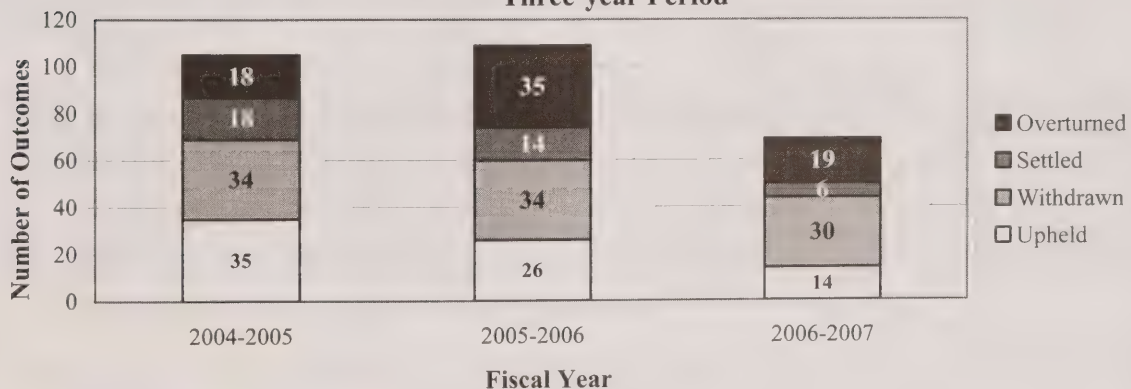
**Figure 2.2 — Trade Program Decisions**  
Intake and disposal comparison over a three-year period



To promote transparency and timely decision making, in 2006–2007, it was the CBSA’s aim to acknowledge new appeals and provide the claimant with the name of the CBSA contact assigned to their case within 30 days of receipt. This standard was satisfied 89% of the time. In addition to acknowledging receipt of the dispute in a timely fashion, the CBSA also focused on providing clients with the Notice of Reasons for Action within 45 days of the file being assigned to an adjudicator 90% of the time. This standard was exceeded during 2006–2007 as 94% of clients received the Notice of Reasons for Action within 45 days.

Over a three-year period, approximately 13% of our trade dispute decisions and 2% of our adjudication decisions were appealed further to the courts. Of these, the courts upheld the CBSA’s administrative decisions or the appellant withdrew their appeal in 62% of all decisions rendered. Figure 2.3 shows the outcome of appeals to the CITT and the courts over a three-year period.

**Figure 2.3 — Outcome of Appeals to the CITT and the Courts Over a Three-year Period**



## Program Activity: Science- and Technology-based Innovation

The goal of the Science- and Technology-based Innovation program activity is to support efficient and effective border management, and to protect Canadians from existing risk and emerging threats through the design, development, implementation, delivery and maintenance of cost-effective technology and science solutions, in partnership with other program activities.

### Financial Resources (\$ thousands):

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
141,259	292,752	223,959

### Human Resources (FTEs):

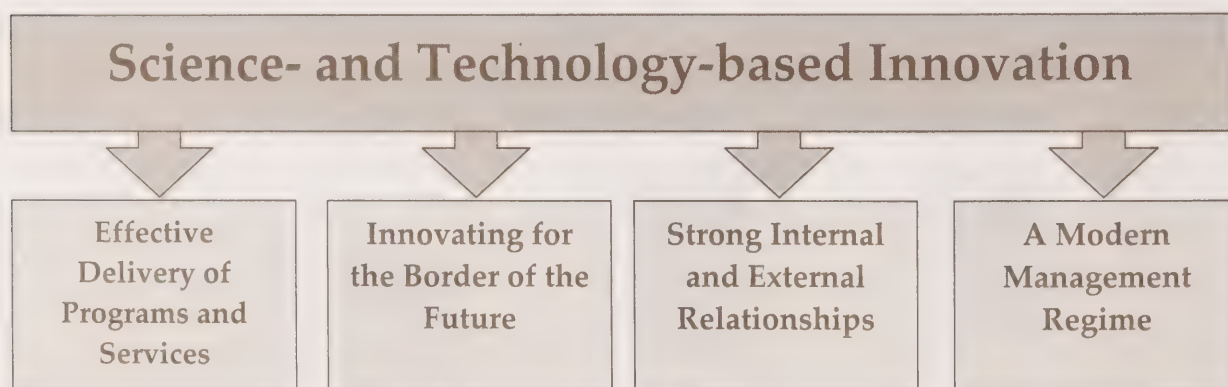
Planned	Actual	Difference
531	978	(447)

### Explanation of differences:<sup>15</sup>

The \$69 million difference between total authorities and actual spending is mainly related to the following initiatives:

- Security and Prosperity Partnership of North America;
- Securing Canada's air cargo transportation system;
- Container Security Initiative; and
- Harmonized Risk Scoring – Advance Trade Data.

The Science- and Technology-based Innovation program activity supports the following CBSA priorities:



<sup>15</sup> The variance between planned and actual spending is attributable to two major factors. The first is the Agency's lapse at the end of 2006–2007, for which explanations are provided above. The second is the result of a review of resource allocations by program activity designed to more accurately align financial expenditures and human resources utilization to the pertinent program activities. This review was completed after publication, in the 2006–2007 Report on Plans and Priorities, of the planned spending and related human resources in the tables above. It identified technical adjustments to better reflect realignment of resources from the Security program activity to other program activities, in particular, the Science- and Technology-based Innovation program activity. The results of this realignment were first reflected in the 2007–2008 Main Estimates and more accurate planned spending and human resources allocations will be presented in all future reports to Parliament.

## Meeting our 2006–2007 Priorities and Commitments

### IT infrastructure — Operations/enhancements and maintenance

The CBSA continues to deliver quality programs and services to its clients, partners and stakeholders, and to improve its operations by strengthening its intelligence and enforcement capacity with the latest state-of-the-art tools and technology to reduce the threats inherent in terrorism, smuggling, organized crime and communicable disease.

In 2006–2007, the CBSA maintained 24/7 operations and maintenance of a number of automated commercial systems: the Accelerated Commercial Release Operations Support System (ACROSS), the Customs Commercial System and the Customs Electronic Commerce Platform. Our automated commercial systems remained available to our internal and external clients over 95.5% of the time. In rare cases when an outage did occur, the CBSA immediately reacted to and resolved the problem with minimal disruption to border operations through established procedures.

Significant enhancements to our IT infrastructure and operations have been implemented, and IT infrastructure strategies continued to be developed and incorporated in our overall IT strategy and plan. For example, through Phase II of the ACI program, pre-arrival data on cargo is now provided electronically for risk assessment.

### Enhancements to the Commercial Risk Assessment System

The ACI program is based on the concept that the transmission of electronic commercial data allows the CBSA to better assess the risk of conveyances and goods before their arrival in Canada. To enhance its risk-management capability, the CBSA developed and implemented an automated Commercial Risk Assessment System to screen ACI in order to identify high-risk shipments before they arrive at our border.

Building on the success of Phase I of the ACI program, which was implemented in the marine mode in 2004, the CBSA expanded the ACI model to the transborder marine and air modes as part of Phase II. Phase II was fully implemented in June 2006.

Since the implementation of Phase II, there have been ongoing enhancements and refinements to the Commercial Risk Assessment System to support the Agency's ability to respond to emerging threats to the health, safety and security of Canadians.

#### ***DID YOU KNOW?***

In June 2006, the Commercial Risk Assessment System development team received the prestigious Public Service Award of Excellence. The team won in the Innovation category for creating a sophisticated automated tool to assess the risk of cargo shipments destined for Canada before their arrival at the border.

## **Enhancements to the Travellers Risk Assessment System**

The Primary Automated Lookout System (PALS) is nearing the end of its lifecycle. A new initiative, known as the PALS replacement, will provide border services officers with an improved tool to perform automated risk assessments on both travellers and vehicles seeking entry into Canada at land border crossings. The Integrated Primary Inspection Line (IPIL) highway portion of the PALS replacement underwent significant development in 2006–2007. This involved a significant system enhancement that will integrate licence plate document reader technology (procured in 2006–2007), thereby allowing us to assess the risk of both the traveller and the vehicle. This will enable the CBSA to expedite the passage of low-risk individuals while enhancing its ability to identify higher-risk individuals.

## **Advance Interdepartmental Reporting Initiative**

The Advance Interdepartmental Reporting Initiative (AIRI) will continue to identify and develop additional electronic solutions and interface options to enhance and increase the exchange of reporting data between the CBSA and OGDs and partners. These solutions will allow the CBSA to conduct business with all trade partners in electronic format as well as support new risk-assessment processes and technologies in support of national security and the public health and safety of Canadians.

In 2006–2007, under the AIRI, the CBSA identified data-reporting requirements from OGDs for approximately 40 programs to help make the transition from paper-based transactions to full electronic reporting of border requirements. In support of the CBSA's commitment to the WCO data model, these requirements were mapped to that model. The CBSA also provided its requirements to the WCO and requested that they be included in the next enhanced version of the WCO data model.

## **Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data**

The goal of the Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data initiative is to close existing information gaps in the marine commercial supply chain by harmonizing targeting methodologies with U.S. CBP to the standards established by the WCO. This harmonization includes incorporating additional trade data that is not currently being submitted to the CBSA. The focus of this initiative is to effectively identify high-risk commercial goods while at the same time facilitating the flow of low-risk goods, thereby reducing the number of examinations necessary. This will allow the CBSA to focus resources on identifying high-risk containers.

The CBSA determined its most critical risk indicators by identifying gaps. These gaps were identified through detailed statistical analysis and new scoring algorithms developed for the Commercial Risk Assessment System, based on existing and new risk indicators in a simulation environment.

Additional data will enhance the integrity of our risk assessments by providing end-to-end transparency of marine containers from the point of origin to their final destination in Canada.

## **eManifest**

Over the next five years, the Government of Canada has committed to investing \$396 million in eManifest.<sup>16</sup> This initiative has been identified as a key priority under the trilateral Security and Prosperity Partnership of North America that includes Canada, the United States and Mexico.

eManifest will significantly increase the CBSA's ability to detect rail and highway shipments coming into Canada that are of high or unknown risk. With the advance electronic cargo information received, the CBSA will be better able to effectively analyze risk, while ensuring efficient border operations and flow of international trade. By having the right information at the right time in the right format, the CBSA will be able to make an informed decision based on a rigorous risk assessment completed before the goods arrive in Canada.

### **Highlights of eManifest:**

- Advance electronic crew, cargo and conveyance information from carriers, freight forwarders and importers/customs brokers;
- Web portal option for clients to facilitate compliance;
- Automated risk assessment in advance of the goods arriving in Canada;
- Streamlined border processing through integrated systems for officers;
- The incorporation of transponder technology; and
- Significant investments in the CBSA IT infrastructure.

For input and guidance on this initiative, the CBSA established an eManifest Stakeholder Partnership Network and held the inaugural meeting in Ottawa in January 2006.

In 2006–2007, further discussions with stakeholders were held that contributed to the development of key products including the project charter, a draft deployment plan and governance models. Close cooperation and collaboration was also established with the United States, including the sharing of detailed information relative to their best practices and lessons learned. The CBSA continues to participate in the Trade Support Network Subcommittee on Cross Border Harmonization with representatives from U.S. and Mexican customs.

## **Advance Passenger Information/Passenger Name Record**

The Advance Passenger Information/Passenger Name Record (API/PNR) program enables the CBSA to perform risk assessments on air travellers, which includes passengers and the crew, before a flight arrives in Canada. Through this program, high-risk air travellers are identified while en route to Canada. Travellers' data is analyzed to assess the level of risk before their arrival at Canada's nine major international airports.

The PNR "push" functionality (PNR Push) is the direct transfer of data to the CBSA. A partial solution was implemented in April 2006. In 2006–2007, the CBSA initiated the development of the full solution, including additional system enhancements to further improve the data transfer functionality. The CBSA added and enhanced data from 12 airlines, which increased the number

---

<sup>16</sup> Refer to Table 8: Status Report on Major Crown Projects.

of risk assessments and provided more data for users to analyze. Due to these enhancements, the Agency was able to analyze API/PNR data provided by certified airlines on a 24/7 basis throughout 2006–2007.

## **NEXUS Air**

NEXUS Air is a joint program between Canada and the United States. It began as a pilot project that evolved from the 2001 Canada–U.S. Smart Border Declaration commitment to improve the secure flow of people between the two countries. NEXUS is designed to expedite the border clearance process for low-risk, pre-approved travellers into Canada and the United States.

In December 2006, the CBSA announced the harmonization of the NEXUS Air, Highway and Marine modes into one harmonized NEXUS program. Currently the harmonized NEXUS program has a membership of 122,000.

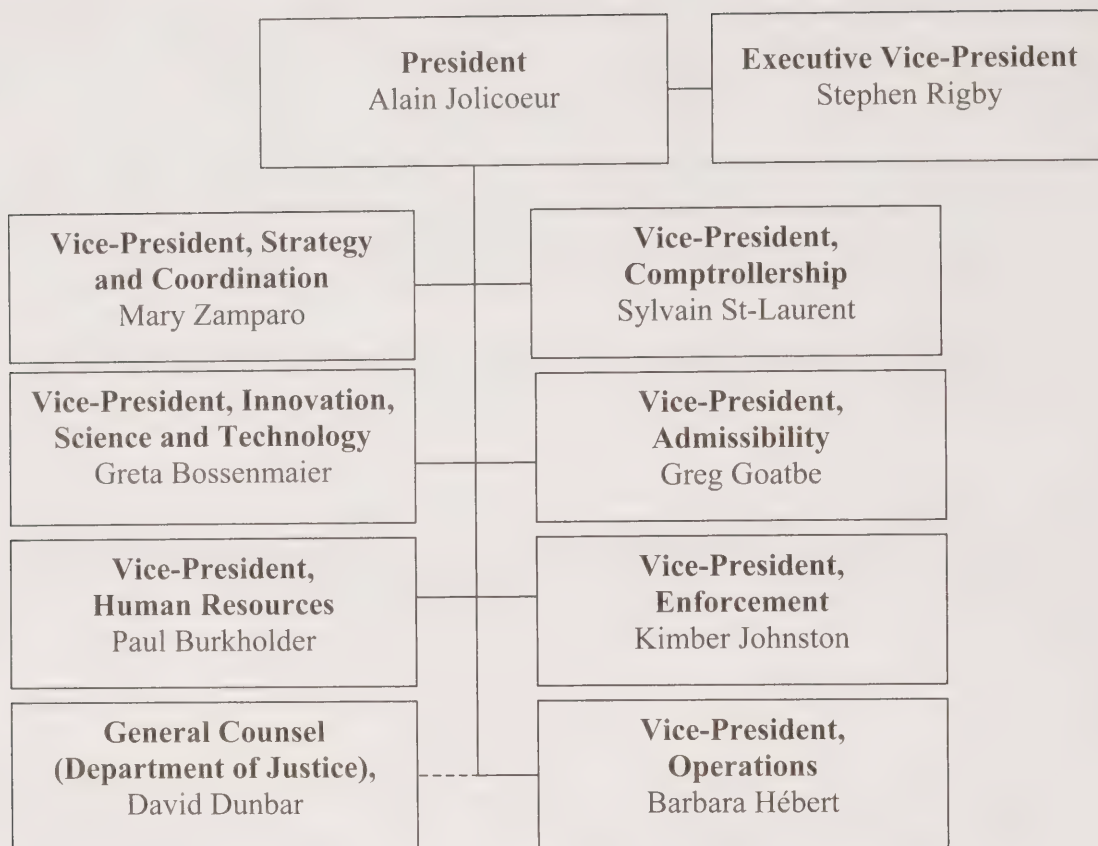
In 2006–2007, NEXUS Air was implemented at Toronto Pearson International Airport (Terminal 1) and Montréal-Pierre Elliott Trudeau International Airport. The expansion of NEXUS Air to all Canadian international airports with U.S. preclearance facilities was also announced and the CBSA began laying the groundwork for the expansion in Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Halifax and Toronto (Terminal 3) in 2007–2008.

### ***DID YOU KNOW?***

In October 2006, NEXUS Air was awarded the Government Technology Exhibition and Conference (GTEC) Gold Medal; it was also nominated for the Public Service Award of Excellence in early 2007.

## **SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION**

## Organizational Information



The CBSA is organized into seven branches and each one is headed by a Vice-President who reports directly to the President. The Executive Vice-President provides support to the President and concentrates on the leadership of the Agency's program and operational management, as well as the management of financial resources and comptrollership.

Operations are delivered in eight regions: Atlantic, Quebec, Northern Ontario, Greater Toronto Area, Windsor–St. Clair, Niagara–Fort Erie, Prairies and Pacific. CBSA officers are also located at 39 points abroad. The Admissibility and Enforcement branches develop the programs and policies that the Operations Branch delivers. The Innovation, Science and Technology Branch works with these branches to ensure that we maximize our capacity to support effective and efficient operations. Underpinning all our policy, program and operational work are the critical strategic and enabling functions that span the Strategy and Coordination, Human Resources and Comptrollership branches. The CBSA also works closely with its Department of Justice Legal Services Unit to ensure that CBSA operations, service delivery, policy development, corporate direction and management are legally supportable.

This structure encourages strong internal synergies among all program areas and supports clear accountability for all functions. Everything we do is focused on maximizing and supporting the performance of our front line.

**Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)**

(thousands of dollars)	2004–2005 Actual	2005–2006 Actual	2006–2007			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
<b>Program Activity<sup>17</sup></b>						
Security	256,576	300,599	447,250	557,500	422,610	358,366
Access	719,640	682,349	764,356	780,381	759,674	719,283
Science- and Technology-based Innovation	100,338	200,841	94,037	141,259	292,752	223,959
Less:						
Respendable revenue	(15,464)	(14,938)	(12,110)	(12,110)	(20,508)	(20,508)
<b>Total</b>	<b>1,061,090</b>	<b>1,168,851</b>	<b>1,293,533</b>	<b>1,467,030</b>	<b>1,454,528</b>	<b>1,281,100</b>
Less: Non-respendable revenue	(31,231)	(44,382)		(38,563)		(55,044)
Plus: Cost of services received without charge	103,853	111,685		109,527	119,300	119,300
<b>Total Departmental Spending</b>	<b>1,133,712</b>	<b>1,236,154</b>		<b>1,537,994</b>	<b>1,573,828</b>	<b>1,345,356</b>
<b>Full-time Equivalents (FTEs)</b>	<b>10,758</b>	<b>12,077</b>		<b>12,763</b>		<b>12,383</b>

<sup>17</sup> The CBSA undertook a review of its allocation to better match the expenditures and the FTE utilization against each program activity. As a result, an adjustment has been made to the breakdown by program activity in the 2007 2008 Main Estimates.

**Table 2: Resources by Program Activity**

2006–2007					
Program Activity	Budgetary (thousands of dollars)				
	Operating	Capital	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Actual
<b>Security</b>					
Main Estimates	436,843	10,407	447,250	0	447,250
<i>Planned Spending</i>	<i>544,333</i>	<i>13,167</i>	<i>557,500</i>	<i>0</i>	<i>557,500</i>
Total Authorities	408,182	14,428	422,610	0	422,610
<i>Actual Spending</i>	<i>348,871</i>	<i>9,495</i>	<i>358,366</i>	<i>0</i>	<i>358,366</i>
<b>Access</b>					
Main Estimates	745,910	18,446	764,356	(12,110)	752,246
<i>Planned Spending</i>	<i>761,935</i>	<i>18,446</i>	<i>780,381</i>	<i>(12,110)</i>	<i>768,271</i>
Total Authorities	724,528	35,146	759,674	(20,508)	739,166
<i>Actual Spending</i>	<i>700,714</i>	<i>18,569</i>	<i>719,283</i>	<i>(20,508)</i>	<i>698,775</i>
<b>Science- and Technology-based Innovation</b>					
Main Estimates	94,037	0	94,037	0	94,037
<i>Planned Spending</i>	<i>141,259</i>	<i>0</i>	<i>141,259</i>	<i>0</i>	<i>141,259</i>
Total Authorities	290,652	2,100	292,752	0	292,752
<i>Actual Spending</i>	<i>221,879</i>	<i>2,080</i>	<i>223,959</i>	<i>0</i>	<i>223,959</i>
<b>Total</b>					
Main Estimates	1,276,790	28,853	1,305,643	(12,110)	1,293,533
<i>Planned Spending</i>	<i>1,447,527</i>	<i>31,613</i>	<i>1,479,140</i>	<i>(12,110)</i>	<i>1,467,030</i>
Total Authorities	1,423,362	51,674	1,475,036	(20,508)	1,454,528
<i>Actual Spending</i>	<i>1,271,464</i>	<i>30,144</i>	<i>1,301,608</i>	<i>(20,508)</i>	<i>1,281,100</i>

**Table 3: Voted and Statutory Items**

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–2007 (thousands of dollars)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
10	Operating expenditures	1,119,660	1,284,058	1,264,927	1,113,152
15	Capital expenditures	28,853	31,613	51,674	30,144
(S)	Contributions to employee benefit plans	145,020	151,359	136,845	136,845
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets			364	241
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years			718	718
	Total	1,293,533	1,467,030	1,454,528	1,281,100

**Explanation of differences:**

The \$173 million difference between total authorities and actual is mainly the result of the following:

- \$152 million as a net operating lapse mainly related to the following initiatives:
  - Security and Prosperity Partnership of North America (\$40 million);
  - Securing Canada's air cargo transportation system (\$3 million);
  - Arming CBSA officers and addressing work-alone situations (\$23 million);
  - Delays in the implementation of the Primary Automated Lookout System (\$23 million);
  - Container Security Initiative and Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data (\$10 million); and
  - Detection technology equipment (\$17 million).
- \$21 million lapse in capital expenditures:
  - Delays in the construction of capital projects in Douglas, B.C., and in Stanstead and Rigaud in Quebec; and
  - Radiation detection and other equipment related to the Asia-Pacific Gateway and Corridor initiative.

**Table 4: Services Received Without Charge**

(thousands of dollars)	2006–2007 Actual Spending
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada.	52,062
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) (excluding revolving funds). Employer's contribution to employees' insured benefits plans and associated expenditures paid by the TBS.	62,388
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Social Development Canada.	452
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice.	4,398
Total: 2006–2007 services received without charge	119,300

**Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

**Respendable Revenue**

(thousands of dollars)	Actual 2004– 2005	Actual 2005– 2006	2006–2007			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
<b>Access</b>						
Sale of goods and services	1,458	1,440	1,754	1,754	1,867	1,867
Services of a regulatory nature	2,821	2,604	1,931	1,931	4,516	4,516
Services of a non-regulatory nature	11,185	10,894	8,425	8,425	14,125	14,125
<b>Total: Access</b>	15,464	14,938	12,110	12,110	20,508	20,508
<b>Total: Respendable Revenue</b>	15,464	14,938	12,110	12,110	20,508	20,508

**Explanation of differences:**

The major items accounting for the \$8 million increase between the planned revenue and actual are the following:

- Canadian Food Inspection Agency fees (\$2 million);
- Fees for the collection of provincial sales tax (\$2 million);
- Alternative reporting programs (\$2 million); and
- Customs services (\$1 million).

## Non-Respendable Revenue

Non-Respendable Revenue			2006–2007			
(thousands of dollars)	Actual 2004–2005	Actual 2005–2006	Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
<b>Security</b>						
Adjustments to previous year's expenditures	1,461	4,689		3,137		4,200
Sale of goods and services						
Services of a regulatory nature	2,565	2,783		2,727		1,926
Services of a non-regulatory nature	424	898		674		
Total: Sale of goods and services	2,989	3,681		3,402		1,926
<b>Miscellaneous</b>						
GST/HST, customs import duties, excise and the Air Travellers Security Charge	2,646	3,251		3,007		2,824
Sundries						
Court fines	1,486	1,717		1,634		1,037
Customs seizures		10		5		4
Investigations seizures	2,892	716		1,840		5,455
Port seizures	7,107	8,054		7,732		10,268
Interest and penalties <sup>18</sup>	209	16,282		15,868		26,785
Other	11,551	5,230		1,101		1,859
Total: Miscellaneous	25,891	35,260		31,187		48,232
Total: Security	30,341	43,630		37,725		54,358
<b>Access</b>						
Sale of goods and services						
Public building and property rental	380	363		379		296
Total: Access	380	363		379		296
<b>Science- and Technology-based Innovation</b>						
Sale of goods and services – rights and privileges						
IonScan royalties	510	389		458		390
Total: Science- and Technology-based Innovation	510	389		458		390
<b>Total: Non-Respendable Revenue</b>						
	31,231	44,382		38,563		55,044

<sup>18</sup> In the 2006–2007 Report on Plans and Priorities, the interest and penalties information was included under “Other” revenue. In order to provide more transparency, the portion attributable to interest and penalties has been separately displayed.

**Table 6: User Fees Act**

2006-2007				Planning Years							
User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	Forecast Revenue (\$000)	Actual Revenue (\$000)	Full Cost (\$000)	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)
Regulatory											
Broker's licence and examination fees	Regulatory	Customs Act	1992	400	367	740	Results received 4-6 weeks from date of exam.	Results were received within 9 weeks from date of exam. This is due to a change in how the exams are marked. Corrective action has been taken to ensure the performance standard is met.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	375 375 375	750 750 750
Customs suffrance warehouse licence fees	Regulatory	Customs Act	1996	600	559	1,510	Application processed in 60 business days.	All applications that were fully completed according to the requirements of the regulations under the Customs Act were processed within 60 business days.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	600 600 600	1,550 1,550 1,550
Bonded warehouse licence fees	Regulatory	Customs Tariff	1996	600	481	1,535	Operator to receive notice of determination within four weeks after an audit or examination.	The operator receives notice of determination 100% of the time within four weeks after an audit or examination.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	500 500 500	1,600 1,600 1,600
Storage charges and frontier warehouses	Regulatory	Customs Act	1992	400	206	404	Goods to be handled with care and stored in a secure manner to safeguard against damage or loss.	No successful claims for damage or loss.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	250 250 250	415 415 415
Customs special services fees	Regulatory	Customs Act	1986	700	403	1,186	The relevant regulation under the Customs Act is currently under review. Service standards are being developed as part of this review.		2007-2008 2008-2009 2009-2010	400 400 400	1,200 1,200 1,200

Canadian Food Inspection Agency fees notice	Regulatory	<i>Canadian Food Inspection Agency Act</i>	1997	400	2,302	6,577	Inspection activities are to be provided in accordance with corresponding federal regulations.		2007-2008 2008-2009 2009-2010	2,300 2,300 2,300	6,600 6,600 6,600
--	------------	--	------	-----	-------	-------	--	--	-------------------------------------	-------------------------	-------------------------

				2006-2007				Planning Years			
User Fee	Fee Type	Enacting Authority	Date Last Modified	Forecast Revenue (\$000)	Actual Revenue (\$000)	Full Cost (\$000)	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)
NEXUS	Regulatory	Customs Act	2002	1,000	1,168	4,573	4-6 weeks**	93% processed within 4-6 weeks**	2007-2008 2008-2009 2009-2010	3,900 3,900 3,900	4,600 4,600 4,600
FAST program	Regulatory	Customs Act	2002	1,000	840	3,324 (driver registration)	4-6 weeks**	4-6 weeks**	2007-2008 2008-2009 2009-2010	700 700 700	3,350 3,350 3,350
CANPASS programs	Regulatory	Customs Act	June 22, 2006*	900	1,467	3,460	4-6 weeks**	90% processed within 4-6 weeks**	2007-2008 2008-2009 2009-2010	500 500 500	3,500 3,500 3,500
Sub-total: Regulatory				6,000	7,855	19,132			2007-2008 2008-2009 2009-2010	9,725 9,725 9,725	19,390 19,390 19,390
Other Products and Services											
Fees charged for the processing of access requests filed under the <i>Access to Information Act</i> .	Other products and services	<i>Access to Information Act</i>	1992	5	6	1,805	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the <i>Access to Information Act</i> . Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request. The <i>Access to Information Act</i> provides more details.	1,064 access requests were completed in the 2006-2007 fiscal year: 30.1% were completed on time, 69.9% were completed late. These results reflect, in large part, staffing shortages, which are being addressed in the 2007-2008 fiscal year. Significant resources are being invested in staffing, policy and training to improve overall compliance ratings.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	5 5 5	1,800 1,800 1,800
Sub-total: Other products and services				5	6	1,805			2007-2008 2008-2009 2009-2010	5 5 5	1,800 1,800 1,800
TOTAL: USER FEES				6,005	7,861	20,937			2007-2008 2008-2009 2009-2010	9,730 9,730 9,730	21,190 21,190 21,190

\* Modifications did not change fee or scope of program, so *User Fees Act* provisions are not applicable.

\*\* The performance results provided reflect the Canadian portion of the application process up to inviting applicants to attend an office to finalize their memberships. The CBSA will review the existing published performance standards for processing applications with its partner (U.S. Customs and Border Protection) and consult with stakeholders (including the public) to clarify the processing standards and adjust time frames as required. Revised time frames will be made available to the public on the Internet and in program brochures and guides.

## Table 7: Summary Listing of Project Spending

For the 2006–2007 fiscal year, the following projects exceeded the CBSA’s delegated project approval level:<sup>19</sup>

1. Clarenceville, Que.
2. Andover, N.B.
3. Cascade, B.C.
4. Douglas, B.C.
5. Emerson West, Man.
6. Lacolle, Que.
7. Stanstead Route 55 (Rock Island), Que.
8. St. Stephen, N.B.
9. Rigaud, Que.
10. Fraser, B.C.
11. Aldergrove, B.C.
12. Regional realignment
13. Enhancing road and rail cargo security — eManifest
14. Canada–U.S. Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data

Supplementary information on project spending can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat’s (TBS) Web site at [www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/info/ps-dp\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/info/ps-dp_e.asp).

---

<sup>19</sup> The CBSA’s delegated authority is \$1 million for real property, general projects and new technology (with a \$3 million replacement limit). All of the major projects listed above have received Treasury Board project approval and expenditure authorization for the objectives of the project implementation phase.

## **Table 8: Status Report on Major Crown Projects**

For the 2006–2007 fiscal year, the following project was deemed a Major Crown Project. Generally, projects are designated as Major Crown Projects when their estimated cost will exceed \$100 million and the project risk is assessed as high.

- eManifest

Supplementary information on Major Crown Projects can be found on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

## Table 9: Financial Statements

### Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ending March 31, 2007 and all information contained in these statements rests with Canada Border Services Agency's (Agency) management. These financial statements have been prepared by management in accordance with accounting policies issued by the Treasury Board of Canada Secretariat which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector. The financial statements of the Agency have not been audited.

Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Agency's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Agency.

---

**Alain Jolicoeur, President**  
Ottawa, Canada  
August 16, 2007

---

**Sylvain St-Laurent, Senior Financial Officer**  
Ottawa, Canada  
August 14, 2007

**Canada Border Services Agency**  
**Statement of Operations (Unaudited)**  
**For the Year Ended March 31**  
*(in thousands of dollars)*

	2007			2006 (restated)	
	Access	Security	Science & Technology	Total	Total
<b>Revenues</b>					
Tax revenues					
Excise taxes (Note 4)	21,370,613	-	-	21,370,613	23,345,397
Customs import duties	3,704,222	-	-	3,704,222	3,329,810
Excise duties (Note 5)	895,237	-	-	895,237	79,580
	<u>25,970,072</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>25,970,072</u>	<u>26,754,787</u>
Non-tax revenues					
Sale of goods and services	19,782	2,709	329	22,820	20,262
Interest, penalties & fines	27,887	33	8	27,928	17,999
Seized property	15,727	-	-	15,727	8,780
Forfeitures of cash bonds	-	2,057	-	2,057	2,384
Gain on sale of assets	132	67	15	214	2,409
Miscellaneous	1,319	558	(49)	1,828	4,995
	<u>64,847</u>	<u>5,424</u>	<u>303</u>	<u>70,574</u>	<u>56,829</u>
<b>Total Revenues</b>	<u>26,034,919</u>	<u>5,424</u>	<u>303</u>	<u>26,040,646</u>	<u>26,811,616</u>
<b>Operating Expenses</b>					
Salaries and employee benefits	672,997	282,439	88,686	1,044,122	984,635
Professional and special services	34,233	48,690	114,967	197,890	154,588
Transportation and telecommunication	21,813	27,695	5,220	54,728	48,130
Rental of land and buildings	32,341	16,647	3,623	52,611	49,634
Bad debts (Recovery)	50,996	-	-	50,996	(636)
Amortization	7,901	6,629	13,901	28,431	27,634
Repair and maintenance	17,728	7,793	2,427	27,948	19,325
Materials and supplies	11,158	6,041	1,818	19,017	15,936
Consumable machinery and equipment (parts)	12,231	7,869	(2,028)	18,072	20,670
Other	2,242	2,923	481	5,646	8,610
	<u>863,640</u>	<u>406,726</u>	<u>229,095</u>	<u>1,499,461</u>	<u>1,328,526</u>
<b>Total Expenses</b>	<u>863,640</u>	<u>406,726</u>	<u>229,095</u>	<u>1,499,461</u>	<u>1,328,526</u>
<b>Net Results</b>	<u>25,171,279</u>	<u>(401,302)</u>	<u>(228,792)</u>	<u>24,541,185</u>	<u>25,483,090</u>

**Canada Border Services Agency**  
**Statement of Financial Position (Unaudited)**  
**At March 31**  
*(in thousands of dollars)*

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
<b>ASSETS</b>		
<b>Financial assets</b>		
Cash	2,066,739	2,071,048
Accounts receivable and advances (Note 6)	17,444	8,080
Tax receivables (Note 7)	<u>1,295,042</u>	<u>1,171,459</u>
<b>Total financial assets</b>	<b>3,379,225</b>	<b>3,250,587</b>
 <b>Non-financial assets</b>		
Prepaid expenses	159	0
Inventory	3,806	4,358
Tangible capital assets (Note 8)	<u>312,329</u>	<u>292,432</u>
<b>Total non-financial assets</b>	<b>316,294</b>	<b>296,790</b>
 <b>TOTAL</b>	 <u><u>3,695,519</u></u>	 <u><u>3,547,377</u></u>
 <b>LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA</b>		
 <b>Liabilities</b>		
Accrued accounts payable and accrued liabilities (Note 9)	94,036	87,937
Payable to provinces (Note 10)	8,242	7,569
Tax payables	23,666	24,136
Deposit accounts (Note 11)	40,823	39,670
Salary, vacation pay and compensatory leave	82,147	71,967
Employee severance benefits (Note 12)	<u>168,061</u>	<u>118,288</u>
	416,975	349,567
 <b>Equity of Canada</b>	 3,278,544	 3,197,810
 <b>TOTAL</b>	 <u><u>3,695,519</u></u>	 <u><u>3,547,377</u></u>

*Contingent liabilities (Note 13)*

*Contractual obligations (Note 14)*

*The accompanying notes form an integral part of these financial statements.*

**Canada Border Services Agency**  
**Statement of Equity of Canada (*Unaudited*)**  
**For the Year Ended March 31**  
*(in thousands of dollars)*

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
<b>Equity of Canada, beginning of year</b>	3,197,810	2,987,286
Net results	24,541,185	25,483,090
Current year appropriations used (Note 3)	1,281,100	1,168,851
Revenue not available for spending	(26,041,424)	(26,797,314)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3c)	180,573	244,212
Services provided without charge from other government departments (Note 15)	119,300	111,685
<b>Equity of Canada, end of year</b>	<u><u>3,278,544</u></u>	<u><u>3,197,810</u></u>

*The accompanying notes form an integral part of these financial statements.*

**Canada Border Services Agency**  
**Statement of Cash Flow (Unaudited)**  
**For the Year Ended March 31**  
*(in thousands of dollars)*

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
<b>Operating activities</b>		
Net results	24,541,185	25,483,090
Non-cash items:		
Services provided without charge by other government departments	119,300	111,685
Amortization of tangible capital assets	28,431	27,634
Adjustment to Capital Assets	(8,866)	10
Legal Services (Justice) expense	435	-
Bad debt expense	158	-
Contaminated Liability expense	(59)	-
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase (Decrease) in accounts receivable and advances	(9,364)	7,116
Increase in tax receivables	(123,583)	(223,953)
Increase (Decrease) in prepaid expenses	(159)	166
Decrease in inventory	552	483
Increase (Decrease) in accounts payable and accrued liabilities	6,099	(17,253)
Increase in payable to provinces	673	1,593
Increase in deposit accounts	1,153	1,688
Decrease (Increase) in vacation pay and compensatory leave	10,180	(10,654)
Decrease (Increase) in tax payables	(470)	774
Increase in employee severance benefits	49,773	30,926
Cash generated by operating activities	<u>24,615,438</u>	<u>25,413,305</u>
<b>Capital investment activities</b>		
Acquisitions of tangible capital assets	(40,210)	(36,506)
Proceeds from disposal of tangible capital assets	214	2,077
Cash used by capital investment activities	<u>(39,996)</u>	<u>(34,429)</u>
<b>Financing activities</b>		
Net cash forwarded to the Government of Canada	<u>(24,579,751)</u>	<u>(25,384,251)</u>
Net cash used	(4,309)	(5,375)
<b>Cash, beginning of year</b>	<u>2,071,048</u>	<u>2,076,423</u>
<b>Cash, end of year</b>	<u><u>2,066,739</u></u>	<u><u>2,071,048</u></u>

*The accompanying notes form an integral part of these financial statements.*

## 1. Authority and Purpose

The Canada Border Services Agency (the “Agency”) was established effective December 12, 2003, when the Government announced a restructuring that resulted in the creation of the Agency, through the transfer of portions of the Canada Revenue Agency (CRA), Citizenship and Immigration Canada (CIC) and the Canadian Food Inspection Agency (CFIA).

The Agency is responsible for providing integrated border services that support national security and public safety priorities and facilitate the free flow of persons and goods. The act to establish the Canada Border Services Agency received royal assent November 3, 2005. The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of Public Safety. The Agency is funded through appropriations from the Government of Canada.

The Agency is responsible for the administration and enforcement of the following acts or portions of these acts: the *Customs Act*, the *Customs Tariff*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act*, the *Citizenship Act*, the *Immigration and Refugee Protection Act*, as well as other acts on behalf of other Federal departments and provinces.

In delivering its mandate, the Agency operates under the following program activities:

- The Access program activity contributes to the security and prosperity of Canada through the development of national programs and operational policies related to admissibility, processing and recourse mechanisms for the import and export of goods and the movement of people, and investigating complaints related to unfair trade practices.
- The Security program activity ensures enforcement of Canadian legislation related to border management, by providing sound intelligence to decision makers, and by acting as a focal point for Agency relations with partners in the security, intelligence, and law enforcement communities.
- The Science and Technology Based Innovation program activity enables and supports efficient and effective border management, and plays an important role in protecting Canadians from existing risk and emerging threats, through the development, implementation, delivery, and maintenance of innovative and cost effective technology and science solutions.

## 2. Summary of Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

**(a) Parliamentary appropriations**

The Agency is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the department do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provide a high-level reconciliation between the bases of reporting.

**(b) Net Cash Forwarded to the Government of Canada**

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Agency is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Agency are paid from the CRF. The net cash forwarded to the Government of Canada is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

**(c) Change in net position in the Consolidated Revenue Fund**

The change in net position in the Consolidated Revenue Fund is the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-re spendable revenue recorded by the department. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

**(d) Tax revenues**

Tax revenues reported in this statement include revenues collected under the authority of the *Customs Act*, the *Customs Tariff*, the *Excise Act* and the *Excise Tax Act*. These taxes include excise taxes, which consist of Goods and Services and Harmonized Sales taxes (GST/HST), excise duties and customs import duties. Domestic harmonized and goods and services taxes, as well as the input tax credits accorded for GST/HST paid on importations and domestic transactions, are not reflected in these statements as the Canada Revenue Agency is responsible for their administration.

The determination of the Agency's tax revenues is based on the taxes and duties assessed that relate to goods authorized by the Agency to enter into Canada during the fiscal year ended March 31 and prior years. These revenues are recognized at the time the goods are released.

**(i) Assessment definition**

An assessment (or reassessment) of taxes is defined as all decisions and other steps made or taken by the Minister of Public Safety and officials of the Agency under the federal, provincial, and territorial acts or sections of the acts administered by the Agency to determine taxes payable by importers. When verifying an importer's declaration, the Agency uses the applicable

provisions of the various acts it administers as well as other internally developed criteria which are designed to substantially meet the provisions of these acts.

**(ii) Completeness of tax revenues**

The Canadian customs and tax systems are predicated on self-assessment where importers are expected to understand the laws and comply with them. This has an impact on the completeness of duty and tax revenues when importers fail to comply with laws, for example, if they do not declare or incorrectly declare goods imported. The Agency has implemented systems and controls in order to detect and correct situations where importers are not complying with the various acts it administers. These systems and controls include performing audits of importer records where determined necessary by the Agency. Such procedures cannot be expected to identify all undeclared or incorrectly declared importations or other cases of non-compliance. The Agency does not estimate the amount of unreported duties and taxes. However, such amounts are included in revenues when assessed.

**(e) Non-tax revenues**

Non-tax revenues reported in this statement include revenues collected on behalf of the Government of Canada under the *Immigration and Refugee Protection Act*, the *Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act* and other similar legislation.

Non-tax revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

**(f) Expenses**

All expenses are recorded on an accrual basis:

- Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment. The liability for vacation pay and compensatory leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation pay and compensatory leave benefits accruing to employees.
- Services provided without charge by other government departments for accommodation, workers' compensation benefits, the employer's contribution to the health and dental insurance plans and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

**(g) Cash**

Cash includes amounts received in Agency offices or by Agency agents as at March 31 but not yet deposited to the credit of the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada.

**(h) Accounts receivable and advances**

Accounts receivable and advances are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for doubtful accounts where recovery is considered uncertain.

**(i) Tax receivables**

Tax receivables represent duties and taxes and other revenues assessed or estimated by the Agency but not yet collected. A significant portion of the receivable balance is due to the recording of accrued receivables, which relate to the current fiscal year but are not due for payment until the next fiscal year. All receivables are stated at amounts ultimately expected to be realized. A provision is made for doubtful accounts where recovery is considered uncertain. This allowance for doubtful accounts reflects management’s best estimate of the collectibility of amounts assessed but not yet paid.

**(j) Inventory**

Inventory consists of forms, publications and uniforms and is not intended for resale. They are valued at cost using the weighted average cost method. Items which are considered obsolete are written off. The cost of inventory is charged to operations in the period in which the items are used.

**(k) Tangible capital assets**

All tangible capital assets having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. Amortization of capital assets, except land, is performed on a straight-line basis over the estimated useful lives of the assets as follows:

<u>Asset Class</u>	<u>Amortization period</u>
Buildings	30 years
Works and infrastructure	40 years
Machinery and equipment	10 years
Information technology equipment	5 years
In house developed software	7 years
Purchased software	3 years
Vehicles	5 years

Assets under construction are not amortized until completed and put into operation.

**(l) Tax payables**

Tax payables represent the excise taxes (GST and HST), excise duties and customs import duties due to importers as a result of assessments to the benefit of importers for current or prior year imports.

**(m) Employee future benefits**

(i) Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Superannuation Plan, a multiemployer plan administered by the Government of Canada. The Agency’s contributions to the Plan are charged to expense in the year incurred and represent the Agency’s

total obligation to the Plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

(ii) Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

#### **(n) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

#### **(o) Environmental liabilities**

Environmental liabilities reflect the estimated costs related to the management and remediation of contaminated sites. Based on management's best estimates, a liability is accrued and an expense recorded when the contamination occurs or when the Agency becomes aware of the contamination and is obligated, or is likely to be obligated to incur remedial costs. If the likelihood of the Agency's obligation to incur these costs is either not determinable or unlikely, or if an amount cannot be reasonably estimated, the costs are disclosed as contingent liabilities in the notes to the financial statements.

#### **(p) Measurement uncertainty**

The preparation of these financial statements, in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are contingent liabilities, environmental liabilities, the liability for employee severance benefits, the allowances for doubtful accounts (there are distinct methodologies between tax revenues and non-tax revenues) and the useful life of tangible capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

### **3. Parliamentary Appropriations**

The Agency receives most of its funding through Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Agency

has different net results for the year on a government-funding basis than on an accrual accounting basis. These differences are reconciled below:

**(a) Reconciliation of net results to current year appropriations used**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
<b>Net cost of operations</b>	(24,541,185)	(25,483,090)
Adjustments for items affecting net results but not affecting appropriations		
Add (Less) :		
Revenue not available for spending	26,041,424	26,797,314
Services provided without charge	(119,300)	(111,685)
Amortization of tangible capital assets	(28,431)	(27,634)
Employee severance benefits	(49,773)	(30,926)
Other	(61,845)	(9,523)
	<u>25,782,075</u>	<u>26,617,546</u>
Adjustments for items not affecting net results but affecting appropriations		
Add (Less) :		
Acquisition of tangible capital assets	40,210	30,106
Inventory purchased	0	4,046
Prepaid expenses	0	243
<b>Current year appropriations used</b>	<u><u>1,281,100</u></u>	<u><u>1,168,851</u></u>

**(b) Appropriations provided and used**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
<u>Parliamentary appropriations</u>		
Vote 10 – Operating expenditures	1,264,927	1,043,931
Vote 15 – Capital expenditures	51,674	32,297
	<u>1,316,601</u>	<u>1,076,228</u>
<u>Statutory amounts</u>		
Contributions to employee benefit plans	136,844	136,082
Spending proceeds from disposal of surplus crown assets	365	240
Refunds of amounts credited to revenues in previous years	718	15
	<u>137,927</u>	<u>136,337</u>
<u>Lapsed appropriations</u>		
Vote 10 – Operating expenditures	(151,775)	(29,443)
Vote 15 – Capital expenditures	(21,529)	(14,180)
	<u>(173,304)</u>	<u>(43,623)</u>
Appropriations available for future years	(124)	(91)
 <b>Current year appropriations used</b>	 <u><u>1,281,100</u></u>	 <u><u>1,168,851</u></u>

**(c) Reconciliation of net cash provided by (forwarded to) Government to current year appropriations used**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
<b>Net cash provided by (deposited to) Government</b>	(24,579,751)	(25,384,251)
Revenue not available for spending	26,041,424	26,797,314
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in accounts receivable	(132,947)	(216,837)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	7,455	(13,198)
Other adjustments	<u>(55,081)</u>	<u>(14,177)</u>
	(180,573)	(244,212)
<b>Current year appropriations used</b>	<u><u>1,281,100</u></u>	<u><u>1,168,851</u></u>

**4. Excise Taxes**

Effective July 1, 2006, the GST and HST rates, applied against imported goods, were reduced from 7% and 15% to 6% and 14% respectively. The excise tax revenue amount appearing in the Statement of Operations reflects the reduction in the rates. Revenues from excise of \$21,370,613 thousands (23,345,397 thousands in 2006) are net of \$1,763,519 thousands (\$1,594,557 thousands in 2006) remitted in monthly installments to the department of Finance on the basis of a remittance schedule set by the department of Finance. The amounts remitted represent the participating provinces' share of the HST collected by the Agency under the terms of the Comprehensive Integrated Tax Coordination Agreement (CITCA).

**5. Excise Duties**

Excise duties include duties assessed against imported goods, including alcohol and tobacco. During the 2006-2007 fiscal year, a significant increase in the volume of imported goods subject to such duties resulted in an increase in excise duty revenues of \$815,657 million.

## 6. Accounts Receivable and Advances

The following table presents details of the accounts receivable and advances:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Receivables from other Federal Government departments and agencies	12,905	4,147
Receivables from external parties	3,650	3,199
Employee advances and other receivables	<u>1,510</u>	<u>1,254</u>
	18,065	8,600
Less: allowance for doubtful accounts on external receivables	(621)	(520)
Total	<u><u>17,444</u></u>	<u><u>8,080</u></u>

## 7. Tax Receivables

Tax receivables represent the customs duties, excise taxes, Goods and Services and the Harmonized Sales taxes due to the Receiver General for Canada as a result of importations into Canada.

The following table presents details of tax receivables:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Tax receivables	1,450,393	1,403,291
Less: allowance for doubtful accounts	(155,351)	(231,832)
Net tax receivables	<u><u>1,295,042</u></u>	<u><u>1,171,459</u></u>

## 8. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)

Capital asset class	Cost				Accumulated amortization				2007	2006
	Opening Balance	Acquisitions	Transfers Disposals write-offs and other	Closing balance	Opening balance	Amortization	Transfers, disposals write-offs and other	Closing balance	Net book value	Net book value
Land	4,402	3	(3)	4,402	-	-	-	-	4,402	4,402
Buildings	138,277	3,955	-	142,232	40,980	4,594	-	45,574	96,658	97,297
Works and infrastructure	1,124	-	-	1,124	313	22	-	335	789	811
Machinery and Equipment	56,924	4,275	2,633	63,832	21,230	5,508	524	27,262	36,570	35,694
Information technology equipment, in house developed and purchased software	106,099	743	15,946	122,788	34,033	14,942	44	49,019	73,769	72,066
Vehicles	24,220	1,420	(1,292)	24,348	16,304	3,365	(1,309)	18,360	5,988	7,916
Assets under construction	74,246	29,814	(9,907)	94,153	-	-	-	-	94,153	74,246
<b>Total</b>	<b>405,292</b>	<b>40,210</b>	<b>7,377</b>	<b>452,879</b>	<b>112,860</b>	<b>28,431</b>	<b>(741)</b>	<b>140,550</b>	<b>312,329</b>	<b>292,432</b>

## 9. Accounts Payable and Accrued Liabilities

The following table presents details of the accounts payables and accrued liabilities:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Payables to external parties	45,088	38,142
Payables to other Federal Government Departments and agencies	48,948	49,795
<b>Total</b>	<b>94,036</b>	<b>87,937</b>

## 10. Payable to Provinces

A number of Memorandums of Understanding (MOUs) have been established between the provinces and the Agency, whereby the Agency collects provincial sales, alcohol and tobacco taxes on behalf of the provinces and remits these collections directly to the provinces monthly in compliance with the strict timelines set out in the MOUs.

Payable to provinces

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Accrued benefit obligation, beginning of year	118,288	87,361
Expense for the year	59,390	40,642
Benefits paid during the year	(9,617)	(9,715)
Accrued benefit obligation, end of year	<u>168,061</u>	<u>118,288</u>

### 13. Contingent liabilities

#### (a) Contaminated sites

Liabilities are accrued to record the estimated costs related to the management and remediation of contaminated sites where the Agency is obligated or likely to be obligated to incur such costs. The Agency identified 1 site in 2007 (2 sites in 2006) where such action is possible and for which a liability of \$0.87 million in 2007 (\$0.9 million in 2006) has been recorded. The Agency's ongoing efforts to assess contaminated sites may result in additional environmental liabilities related to newly identified sites, or changes in the assessments or intended use of existing sites. These liabilities will be accrued in the year in which they become known.

#### (b) Claims and litigation

Claims have been made against the Agency in the normal course of operations. Legal proceedings for claims totalling approximately \$191 million (\$195 million in 2006) were still pending as at March 31, 2007. In addition, appeals for previously assessed customs duties, excise duties, Goods and Services and Harmonized sales taxes have been received in the amount of \$76 million (\$272 million in 2006).

Some of these claims and appeals may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability and expense are recorded in the financial statements. As at March 31, 2007 the Agency has recorded an estimated liability of \$0.29 million (\$1.2 million in 2006) in relation to claims and appeals.

### 14. Contractual Obligations

The nature of the Agency's activities results in large multi-year contracts and obligations whereby the Agency will be committed to make future payments when the services are received. Significant contractual obligation that can be reasonably estimated is as follows:

	2008	2009	2010	2011	2012 and there- after	Total
	<i>(in thousands of dollars)</i>					
Operating lease	25,000	4,000	-	-	-	29,000

## 15. Related Party Transactions

The Agency is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The Agency enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also during the year, the department received services, which were obtained without charge from other departments as presented in part.

### (a) Services provided without charge:

During the year, the Agency received without charge from other departments, accommodation, legal fees, workers compensation coverage and the employer's contribution to the health and dental insurance plans. These services without charge have been recognized in the Agency's Statement of Financial Position as follows:

	2007	2006
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Accommodation	52,062	49,400
Employer's contribution to the health and dental insurance plans	62,388	58,703
Worker's compensation coverage	452	420
Legal services	4,398	3,162
	<u>119,300</u>	<u>111,685</u>

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness such that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada are not included as an expense in the Agency's Statement of Operations.

**(b) Administration of programs:**

The Agency has arrangements with the Canada Revenue Agency for the provision of information technology services, which are paid for on a quarterly basis (Total of \$97,406,000 paid in 2007 and \$90,730,000 in 2006). Information Technology Services provided include:

- Infrastructure Administration and services
- Architecture and Consulting Services; and
- Regional Services

**16. Comparative information**

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

**Table 10: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations**

**Response to Parliamentary Committees**

None requested in 2006–2007

**Response to the Auditor General (including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development)**

**Proper Conduct of Public Business — Public Safety Agencies**

This audit examined key aspects of the proper conduct of public business in three agencies: the RCMP, Correctional Service Canada and the Canada Border Services Agency. It looked at whether each agency has values and ethics programs that promote good behaviour and internal disclosure (“whistle-blowing”) policies that support the reporting of wrongdoing. It also examined the role that internal audit plays in verifying compliance with laws, policies and regulations.

The audit also looked at three areas where a risk of abuse is present: contracting, use of acquisition (credit) cards and use of overtime and leave.

The full report including recommendations and action plans can be found on the Office of the Auditor General of Canada’s Web site at [www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20061104ce.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20061104ce.html).

**External Audits**

The Office of the Privacy Commissioner of Canada conducted the *Audit of the Personal Information Management Practices of the Canada Border Services Agency — Trans-Border Data Flows*.

This audit examined the extent to which the CBSA is adequately controlling and protecting the flow of Canadians’ personal information to foreign governments or their institutions.

The audit found that significant opportunities exist to better manage privacy risks and achieve greater accountability, transparency and control over the transborder flow of data:

- Improve the information exchanges between the CBSA and the United States;
- Improve the management of information-sharing activities;
- Strengthen controls to reduce the risk that personal information could be improperly used or disclosed;
- Improve the quality and control of data the CBSA acquires under the Advance Passenger Information/Personal Name Record program;
- Improve the effectiveness of the High-Risk Traveller Identification initiative with the United States, particularly the extent to which inaccurate or incomplete data may affect enforcement objectives and individual travellers;
- Update and strengthen the CBSA’s agreements with the United States that cover the sharing of personal information; and
- Enhance activities associated with sharing data across borders so that they are more transparent.

The CBSA will develop various action plans to ensure that the transborder flow of personal information is protected, that the Canadian public’s concerns are dealt with and that the collection of information is accurate.

The full report including the recommendations and action plans can be found on the Office of the Privacy Commissioner of Canada’s Web Site at [www.privcom.gc.ca/information/pub-ar-vr/cbsa\\_060620\\_e.asp](http://www.privcom.gc.ca/information/pub-ar-vr/cbsa_060620_e.asp).

## Internal Audits

### Three internal audits were completed in 2006–2007:

#### *Audit of Cash Management*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/acm\\_vgt-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/acm_vgt-eng.html)

Overall, the audit noted that compliance with the laws, regulations, policies and procedures governing the control of cash needed some improvement.

A framework is in place for cash management that is made up of a series of policies, procedures, directives and guidelines. However, these policies and procedures were not up to date or consolidated for easy reference.

The audit found a lack of compliance with policies and procedures. Weaknesses were noted regarding supervision, segregation of duties and safeguarding of monetary assets. Management did not always review operations regularly to ensure that control deficiencies were detected and corrected. As well, management at headquarters did not communicate monitoring expectations.

Management has taken action to address all the recommendations.

#### *Audit of the 2005-2006 Year-End Cash Cut-Off Procedures*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/ye-fe-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/ye-fe-eng.html)

The audit concluded that the year-end procedures for the 2005–2006 fiscal year were followed and that cash in transit was reported in a satisfactory manner.

With respect to procedures, it was noted that the CBSA still relied on the year-end procedures of the Canada Revenue Agency, which did not fully document the situation at the CBSA. As well, errors were identified with the recording of the date of receipt, which has implications on whether the funds are recorded as cash or accounts receivable on the Agency's financial statements.

An action plan was developed to address all the recommendations. Appropriate actions have been put in place to minimize errors and improve operational requirements.

#### *Audit of IT Systems under Development — Phase 1*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2007/it-ti-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2007/it-ti-eng.html)

The audit concluded that a management control framework for the development of automated business systems is in place; however, opportunities exist to strengthen the framework, thereby ensuring adequate governance, risk management and control over systems under development projects.

A number of strengths in the controls over IT systems under development were noted and can provide the Agency with the foundation for building a strong management control framework. Areas that could be strengthened include the following:

- Approvals at project milestones to continue development;
- Tracking project costs to budget;
- Process for re-prioritization of projects when new projects are introduced; and
- Involvement of end users in the development process.

Management has taken action to address all the recommendations and the recommendations should be fully implemented by September 2007.

## Evaluations

### Two program evaluations were completed in 2006–2007:

#### *Detector Dog Service — Evaluation Study*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/dds-scd-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/dds-scd-eng.html)

The Detector Dog Service (DDS) evaluation study found that the program continues to be a relevant CBSA program and is fully aligned with the Government of Canada and the CBSA's mandate. Detector dogs are a powerful tool against the entry of prohibited, controlled or regulated goods and undeclared currency, and they are an effective complement to the various detection technologies and officer enforcement training that the CBSA is also using in its efforts to combat criminality at the border. A significant finding was that the DDS program cuts across several CBSA branches and there was no clearly defined management framework guiding the roles and responsibilities of those delivering the program in the Detector Dog Learning Service, the Enforcement Branch, the Operations Branch and the regions. Therefore, a recommendation was made to fully develop, implement and communicate a management framework for the program.

The report also recommended that food, plant and animal (FPA) detector dog teams be quickly integrated into the DDS program by ensuring that the FPA detector dog handlers report to the same superintendent as other handlers to the extent possible. In addition, the report recommended that an awareness package be developed for wide CBSA distribution on the program's benefits, contribution and importance. Other issues and related recommendations pertain to the implementation of a comprehensive and robust annual risk-assessment process to ensure maximum coverage of detector dog teams at high-risk ports, including an assessment of regional needs for additional teams. Finally, the report recommended enhancing the monitoring, analysis and reporting of program performance by integrating the DDS program's databases to facilitate historical reporting and analysis, and to eliminate current inconsistencies. The CBSA is taking action to address the recommendations in the evaluation report so that it can continue to build on the significant success of this program and further improve its delivery and effectiveness.

#### *Partners in Protection Evaluation Study*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/pip-pep-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/pip-pep-eng.html)

The study found that the Partners in Protection (PIP) program is highly relevant with a valid program rationale that is clearly aligned with CBSA and government priorities. No other CBSA program provides the Agency with an opportunity to work in partnership with trading entities to focus on the security of their processes, procedures and premises. The study concluded that the PIP program should be expanded as has been approved under the Security and Prosperity Partnership of North America. As the expansion takes place, it was recommended that program management pay specific attention to issues such as the sufficiency of resources to meet the requirements and consider additional benefits for participants to maximize private sector enrolment, especially for the types of organizations currently under-represented (e.g. foreign-based companies). To improve the cost-effectiveness of the program, the report suggested that program management study options such as harmonizing the PIP program with the U.S. Customs-Trade Partnership Against Terrorism program (which is being done) and the NEXUS and FAST programs, and to ensure more efficient and timely processing of applications. Other issues and related recommendations pertain to the development of an effective automated case and performance measurement system to support the management of program participants and enable better program monitoring. The CBSA is taking the necessary steps to ensure funding requirements are sufficient to expand the program and to develop an effective system to support the PIP program.

## Table 11: Horizontal Initiatives

In 2006–2007, the CBSA was a partner in the following horizontal initiatives:

- 2010 Winter Olympic and Paralympic Games — Delivering on our Commitments  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/olymp-olym/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/olymp-olym/description_e.asp))  
Lead: Canadian Heritage
- National Initiative to Combat Money Laundering  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba/description_e.asp))  
Lead: Department of Finance
- Canada's Drug Strategy  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/cds-sca/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/cds-sca/description_e.asp))  
Lead: Health Canada
- Federal Tobacco Control Strategy  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/ftcs-sflet/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/ftcs-sflet/description_e.asp))  
Lead: Health Canada
- Canadian Firearms Program  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/cfp-pcaf/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/cfp-pcaf/description_e.asp))  
Lead: RCMP
- Marine Security  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/ms-sm/description\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/ms-sm/description_e.asp))  
Lead: Transport Canada
- Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative  
([www.tc.gc.ca/majorissues/APGCI/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/majorissues/APGCI/menu.htm))  
Lead: Transport Canada and Foreign Affairs and International Trade Canada

## Table 12: Travel Policies

The CBSA follows and uses the Treasury Board of Canada Secretariat's *Special Travel Authorities* and *Travel Directive*.

The *Special Travel Authorities* ([www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/STA\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TBM_113/STA_e.asp)) outline travel provisions for ministers and their exempt staff, as well as members of Parliament, deputy ministers, Governor-in-Council appointees and executives. The authority also outlines the principles guiding heads of departments in the exercise of discretion concerning their business travel expenses.

The *Travel Directive* ([www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/td-dv\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_e.asp)) and the rates and allowances ([www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/gtla-vgcl/menu-travel-voyage\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/gtla-vgcl/menu-travel-voyage_e.asp)) serve as a benchmark for the *Special Travel Authorities* and apply to public service employees, exempt staff and other persons travelling on official government business.

More information on travel policies can be found on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

## Additional Information

- Policy on service standards for external fees  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp))
- Details on project spending  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp))
- Supplementary information on major Crown projects  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp))
- Procurement and contracting  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppe-ibdrp/hrdb-rhbd/profil\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppe-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp))
- Horizontal initiatives  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppe-ibdrp/hrdb-rhbd/profil\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppe-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp))
- Storage tanks  
([www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp))



## **SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST**

## **Performance Summary of the Corporate Management and Direction Program Activity**

### **Improving Financial Management**

A number of initiatives were undertaken in 2006–2007 to improve the CBSA's financial management:

- With a view to solidifying accountability frameworks and managing corporate systems, information and technology effectively, the Agency established regional comptrollership centres and a National Financial Transaction Centre in Montréal. A matrix outlining clear roles and responsibilities was completed and an expenditure and service level monitoring framework was implemented.
- Within the overall financial management framework of the Agency, various control points were assessed and gaps were identified in policies, processes and guidelines.
- A Financial Administration Control Framework was developed and implemented to ensure the integrity of non-tax revenues, expenditures, assets and liabilities.
- Cash management processes for tax revenues were reviewed, and the risks and gaps in controls were assessed and documented.
- A cash management monitoring and senior management compliance certification process was established.
- Year-end cut-off procedures for tax revenues and associated expenditures, assets and liabilities were reviewed and updated.
- A feasibility study and options analysis on the tax revenue assessment, re-assessment and client accounts receivable processes was initiated, and work is progressing on the implementation of a CBSA tax revenue ledger.
- Improvements were made in integrating information from the CBSA's three legacy organizations to ensure that financial statements conform to Treasury Board accounting standards.

### **Long-term Fixed Infrastructure Plan**

In 2006–2007, the CBSA developed a fixed infrastructure management framework that is consistent with Treasury Board policy and recognizes that its portfolio of ports of entry is integral to the Agency's mandate and mission. The CBSA is also completing its first long-term plan for the recapitalization of its portfolio of ports of entry and will be participating as a pilot department in implementing the new Treasury Board policies on investment planning and the management of projects.

The CBSA is completing the implementation of the long-term plans approved under the former Canada Customs and Revenue Agency. The CBSA developed the Fixed Infrastructure Management Framework in 2006–2007. The Framework was used to establish the CBSA's priorities over the next five years. In 2006–2007, port redevelopment projects were completed in

Stanstead, Quebec, and Cascade, B.C., and the implementation of major redevelopment projects advanced in Andover, N.B., and Douglas, B.C. In addition, planning of major projects for a new port in St. Stephen, N.B., to provide the necessary training infrastructure at Rigaud, Quebec, to support the arming of CBSA officers and to eliminate work-alone situations was started in 2006–2007.

## **Integrated Risk Management Framework**

The CBSA incorporates risk management in its strategic planning and priority setting and began in 2006–2007 to apply the Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) Integrated Risk Management Framework by completing the Agency's first Enterprise Risk Profile. The Agency identified and ranked the key risks to its mandate and border management through the Profile. This Profile will support further work in 2007–2008 to establish an integrated risk management framework for the CBSA.

## **Internal Audit**

The 2006–2007 fiscal year was a transition year for the internal audit function. An inspection of the Agency's internal audit practices was completed by a consulting firm, which resulted in a number of recommendations to strengthen the capacity of internal audit as well as the management framework. Three internal audits (cash management, year-end cash cut-off procedures and systems under development — general controls) were completed and presented to the Audit Committee with management action plans. As a result, an action plan was developed to put in place the policy requirements required by the new TBS *Policy on Internal Audit* within the transition period (2006–2009). In addition, audit work commenced on a number of other subjects with final reports to be completed in the 2007–2008 fiscal year.

## **Evaluation**

The multi-year risk-based evaluation plan was updated and implemented in 2006–2007. The purpose of the plan is to ensure that evaluation activities are strategically integrated into the Agency's overall management activities and that resources allocated to evaluation activities provide the greatest value-added to the organization. Well-timed evaluation activities provide the CBSA with essential tools to ensure an accurate assessment of program outcome or impact, particularly in areas considered to be high risk. Evaluation activities are an integral component of overall program management. In 2006–2007, two evaluations were posted on the CBSA's Internet site and four evaluation studies are underway for completion in 2007–2008.

## **Values and Ethics**

The CBSA places great importance on supporting measures for ensuring integrity in the workplace. In 2006–2007, it made significant progress in raising the profile and awareness of values and ethics throughout the Agency. To complement the *Values and Ethics Code for the Public Service*, the CBSA developed and implemented its own *Code of Conduct* specific to the Agency's unique jobs, roles and responsibilities. To improve the overall communication of

information concerning values and ethics and the disclosure of wrongdoing in the workplace, a Values and Ethics section on the CBSA's intranet site was developed along with a Values and Ethics network with representatives from all regions. In 2006–2007, the CBSA developed an ambitious *Values and Ethics Program Action Plan* for 2007–2008 to build on achievements such as the design and delivery of values and ethics components of the Port of Entry Recruit Training Program (POERT) and an anti-corruption pilot course for border services officers.

## **Frontière/Border Classification Standard**

In December 2005, the Treasury Board approved the Frontière/Border (FB) classification standard, a classification tool designed to recognize and evaluate the specialized skills and abilities required in CBSA work. Work activities from the three legacy organizations have been grouped into jobs that support the CBSA's organizational structure, including the Port of Entry Vision. In 2006, all jobs that were to be converted to FB were evaluated using the new standard and, in February 2007, some 9,000 CBSA employees received a letter providing their new FB level and generic work description. Collective bargaining, which is now underway, will result in the negotiation of FB salaries and a collective agreement for the new group.

## **Relations with Unions**

The Agency continually worked on strengthening relationships with its stakeholders. Regional representatives participated in collective bargaining and essential service agreement negotiations, and the CBSA is also working closely with the TBS on these initiatives. The CBSA had significant dealings with the Customs Excise Union on collective bargaining, and it continued to work in a collaborative manner with bargaining agents in the areas of labour relations, occupational health and safety, grievance handling and the processing of exclusions. Two Employee Assistance Program (EAP) union-management committee meetings were held in 2006–2007. Feedback on our products and recommendations regarding new activities and initiatives during these meetings has been implemented and is now part of the Agency's EAP.

## **Informal Conflict Management System**

The Informal Conflict Management System (ICMS) is a mandatory program under the *Public Service Labour Relations Act*. It emphasizes conflict prevention measures and dispute resolution methods that are based on the mutual interest of parties and on redress mechanisms that reflect the rights of the parties. The CBSA's ICMS function is jointly guided by CBSA management and its bargaining agents through the Joint Informal Conflict Management System Steering Committee. During 2006–2007, in the ICMS program's first full year in operation, awareness sessions and training courses were delivered to 3,525 employees to increase communications skills and promote conflict management. The CBSA was the first federal organization to put an "abeyance protocol" in place to respect formal complaint process timelines while employees seek informal resolution.

## **Human Resources Planning**

The CBSA produced a Human Resources Plan in February 2007. The document, which is part of the Agency's 2007–2008 Report on Plans and Priorities, focuses on the immediate short-term need to address key workforce challenges for 2007–2008 and sets the foundation for the further refinement of a more comprehensive, integrated and forward-looking human resources plan for 2008–2009. Built on the business and strategic priorities identified by CBSA senior management, the plan sets out the five human resources (HR) gaps/priorities for action and strategies to address them. These gaps/priorities are the Arming Initiative; national border services officer recruitment, training and development; program expertise; information technology; and policy capacity.

In particular, the Agency recognized that there are several key program areas, such as immigration and food, plant and animal inspection, that are particularly vulnerable to the erosion of program expertise. The CBSA will undertake targeted efforts to deal with the key areas.

While the foundation for the Agency's HR planning program has been laid, more work is required to complete branch and regional HR plans and to integrate HR planning with business planning to ensure that HR planning is a primary consideration in both new business initiatives and ongoing business planning.

The work begun in 2006–2007 on the Human Resources Plan and the CBSA's strategic priorities will support the Clerk of the Privy Council's priorities for public service renewal; namely, planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure.

In 2006–2007, the CBSA undertook a project to improve the quality of HR data in its Corporate Administrative System. As this project is completed, one of the key improvements will be an enhanced ability to generate complex demographic reports that will provide such information as linguistic and gender profiles, retirement projections and employment equity representation. These reports will greatly enhance the CBSA's ability to ensure that its HR planning reflects the current and future needs of the organization.

## **Training and Development**

The CBSA Port of Entry Vision includes "Improved border security and facilitation through integration of legacy agencies, including a single level CBSA officer job, integrated management, support and systems structure." The key to successfully implementing this initiative is the establishment of cross-training for border services officers working either in immigration, customs or food, plant and animal inspection to increase our multi-faceted capacity.

As of 2006–2007, all new border services officer recruits are now required to go through identical assessment and training before receiving offers of employment with the Agency. A Curriculum Advisory Board, consisting of regional directors, chiefs and training coordinators, was created to provide guidance, advice and support to the CBSA on the Port of Entry Recruit Training (POERT) program and a new delivery model was implemented for the program, including distance learning and in-service training components.

Over the course of 2006–2007, numerous training and learning activities and workshops were developed and delivered on various CBSA programs and initiatives related to automated systems, finance and administration, HR, information technology, management and leadership, orientation, access, security and various skills and competencies. Some of the new learning products included courses on interviewing skills; minister's delegate authorities under the *Immigration and Refugee Protection Act*; immigration training for investigators; food, plant and animal inspection; and a basic instructional techniques course to support the rollout of a national instructor certification program. Handoff training on these products was delivered to regional trainers. In conjunction with the Canada School of Public Service, CBSA managers validated their delegated authorities, new managers underwent mandatory training and new employees attended the orientation course. Five "Managing for Results" workshops were also delivered to CBSA middle managers.

## Official Languages

The CBSA is among the top five organizations in the Government of Canada for the management of its Official Languages Program and received an "exemplary" rating for the three criteria (accountability framework, visibility of official languages in the organization and complaints). Moreover, the 2006–2007 Annual Report of the Office of the Commissioner of Official Languages recognized the CBSA language training and described it as a "fine example for other departments." The recent CBSA report card confirmed the accomplishments made by the Agency over 2006–2007. The CBSA report card's overall rating moved from "fair" to "good" in 2006–2007. This improvement reflects the CBSA's commitment to not only meet its official languages obligations but to go beyond compliance toward creating an environment that recognizes and values bilingualism.

A culture change has also been noticed through the complaint process and from the Office of the Commissioner of Official Languages and the Canada Public Service Agency perspective. With the millions of travellers that go across our border each year, only 28 complaints of the 353 filed at the Office of the Commissioner of Official Languages concerned the CBSA, 25 complaints out of 357 were filed in 2005–2006.

### DID YOU KNOW?

- A new model for language training was adopted and a memorandum of understanding was signed with the Canada School of Public Service for 10 teachers for in-house language training.
- 66 headquarters employees were on full-time language training during 2006–2007 and 48 received training to maintain their second language.
- There were 867 registrations for the Ottawa Interdepartmental Language Training Program, a program designed to offer part-time language training to employees in the National Capital Region.
- Every region offered language training to maintain and build bilingual capacity. A total of 694 regional employees went on language training and 75 benefited from telephone tutoring with our teachers.

Networks of official languages coordinators were created at CBSA locations across Canada, and official languages is now integrated in the POERT program. Resource centres were established and tools were developed with input from both employees and managers. Information sessions on the need to serve the public in both official languages and the importance of bilingualism at the CBSA were given across the country. Internal policies to support government policies were developed on communications with and services to the public and on language of work, as well as a directive on the resolution of official languages complaints.

### **Privacy Management Framework**

The CBSA has begun to develop its Privacy Management Framework. Once complete, the Framework will augment the CBSA governance structure, roles and responsibilities, and serve as a monitoring vehicle for privacy-protected information. It is expected that the Privacy Management Framework will be ready for approval by senior management by the end of 2007–2008.

### **Information Management Strategy**

An information management (IM) capacity check using Library and Archives Canada methodology was completed in 2006–2007. In September 2006, the CBSA Information Management Steering Committee endorsed the capacity check as well as a high-level strategy and action plan. Ten IM awareness sessions were given to employee groups from headquarters and the regions. An Agency-wide subject file classification guide was developed and used as the basis for individual file system plans for clients at headquarters. To increase the storage capacity for corporate records, a portable file system was installed and emphasis was placed on identifying additional records for disposal in accordance with Treasury Board policy and guidelines.

### **Strategic Legislative Plan**

An Agency legislative plan for 2007–2008 was finalized and approved by the Executive Management Committee in the fourth quarter of 2006–2007. The CBSA consulted with Public Safety Canada officials to develop elements for the plan and to obtain their agreement. It will be revised as priorities shift and as other government departments bring forward legislation that impacts the CBSA.

### **Sustainable Development Strategy**

On December 13, 2006, the Minister of the Environment tabled the CBSA's first *Sustainable Development Strategy 2007–2009* along with those of other federal departments and agencies. The Strategy took effect on April 1, 2007, and it is based on a series of commitments that reflect a different way of making decisions and conducting daily activities, while still fulfilling the CBSA's mandate. It incorporates the government-wide priorities related to sustainable development (SD) governance and greenhouse gas emissions developed under the direction of Environment Canada and the Office of Greening Government Operations. The strategic direction

for the *Sustainable Development Strategy 2007–2009* is to increase awareness, understanding and skills necessary to meet SD challenges and to integrate the social, economic and environmental dimensions into the CBSA's management processes.

### **Critical Incidents Statistics**

In 2006, the CBSA began publishing annual critical incident statistics on the Internet. These statistics are now, and will be in the future, publicly available before the tabling of each fiscal year's Departmental Performance Report. The critical incidents statistics for 2006–2007 can be found on the CBSA's Web site at [www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/work-travail/menu-eng.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/work-travail/menu-eng.html).

## Appendix A: Examples of Key Partners and Stakeholders

### Government

- ✓ Public Safety Canada and portfolio partners:
  - Canadian Security Intelligence Service
  - Royal Canadian Mounted Police
  - Correctional Service of Canada
  - National Parole Board
- ✓ Other federal departments and agencies:
  - Citizenship and Immigration Canada
  - Canada Revenue Agency
  - Canadian Food Inspection Agency
  - Immigration and Refugee Board of Canada
  - Passport Office
  - Foreign Affairs and International Trade Canada
  - Health Canada
  - Public Health Agency of Canada
  - Department of Justice
  - Canadian International Development Agency
  - Department of Finance
  - Privy Council Office
  - Treasury Board of Canada Secretariat
  - Canadian International Trade Tribunal
  - Transport Canada
  - Regional development agencies
- ✓ Provinces and territories
- ✓ Municipalities
- ✓ Foreign governments and agencies, including the United States, Mexico and the United Kingdom

### Law-enforcement agencies

- ✓ Federal, provincial and municipal police forces
- ✓ Foreign border and enforcement agencies, particularly the U.S. Department of Homeland Security, U.S. Customs and Border Protection and U.S. Immigration and Customs Enforcement

### Stakeholders and advisors

- ✓ Canada Border Services Advisory Committee
- ✓ Border Commercial Consultative Committee
- ✓ Bridge, port and airport authorities
- ✓ Multilateral organizations:
  - World Customs Organization
  - World Trade Organization
  - European Union
  - Asia-Pacific Economic Cooperation
  - G8
  - Four Country Conference
  - Intergovernmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies
  - United Nations High Commissioner for Refugees
- ✓ Industry, trade and tourism associations, chambers of commerce
- ✓ Non-governmental organizations:
  - Canadian Red Cross
  - Canadian Council for Refugees
  - Cross-Cultural Roundtable on Security
  - Ethno-cultural groups
- ✓ Academic and research communities

## Appendix B: Status of Commercial Programs Reviews and Policies as of March 31, 2007

Policy/Program	Status of Review
Licensing of Customs Brokers Program	An initial review of the program has been completed. It was intended to look at both the licensing and account security programs to ensure that policies and procedures remain appropriate in the changing customs environment.
Cash Management Processes	A review of the existing CBSA cash management processes and practices was completed. It served to identify areas for improvement outside regulatory or systems changes. This review is the first step in proposing cost-effective solutions to problems identified in order to more effectively manage CBSA revenue, to improve client service and to provide a better environment for employees involved in the cash management process.
Warehouse Policies	<p>Sufferance warehouses are privately owned licensed facilities for the storage of freight that is under the control of the CBSA. The policies governing the licensing and operation of these warehouses were reviewed by the CBSA with the objective of updating them to conform to modern transportation logistics, security of goods, etc.</p> <p>Recommendations include changes for the storage of firearms, greater CBSA flexibility in providing on-site service and fewer restrictions on the types of goods that can be stored at a warehouse.</p>
Carrier, Cargo and Release Policies	A review was completed to identify outdated policies and inconsistencies governing the importation of commercial goods and to ensure that policies were aligned with the future direction of the commercial program. Key issues that were identified include inconsistency of policy application among modes and regions and various policies that are no longer relevant and should be rescinded. New policies are required to reflect current and future program requirements.

Policy/Program	Status of Review
Requirements of Other Government Departments (OGDs)	<p>The CBSA has initiated a review of the programs and requirements that it administers on behalf of OGDs at the border through the OGD Single Window Initiative. Key departments have been identified and are engaged in the project through a number of committees and working groups.</p> <p>Participating OGDs include the Canadian Food Inspection Agency, Health Canada, Environment Canada, Transport Canada, Natural Resources Canada, Industry Canada, Fisheries and Oceans Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, the Public Health Agency of Canada and the Canadian Nuclear Safety Commission. These OGDs are working with the CBSA to determine the desired end-state for electronic reporting of their requirements.</p>
Postal and Courier Reviews	<p>The postal review began in spring 2006 with the objective of identifying gaps in the program and recommending short-, medium- and long-term solutions. Representatives from each of the three customs mail centres continue to work with the review team to develop solutions to modernize the CBSA postal program.</p> <p>The Courier Low Value Shipment Program review will examine the design and operations of the present program and provide recommendations for its improvement that will meet the needs of the CBSA, importers and industry.</p> <p>There have been few changes to the program since the early 1990s, yet volumes have increased by 433%. This growth has presented challenges to the operation of the program and exposed weaknesses, and this will be considered in the review. The review team intends to consult internally in the CBSA and also widely with industry, OGDs and stakeholders. A needs analysis will be conducted and finalized before the end of the year.</p>
Review of <i>Special Services (Customs) Regulations</i>	<p>The regulations provide a mechanism for clients to obtain services, which are of direct benefit to them, for a fee. Internal consultations regarding the program and fee changes have taken place, and other government partners have been consulted. Proposed</p>

Policy/Program	Status of Review
	changes to the regulations and to a related section of the <i>Customs Act</i> (section 167), as well as a draft policy proposal, are being developed.

**Table 13: Policy on Service Standards for External Fees**

External Fee	Service Standard	Performance Result	Stakeholder Consultation
Broker's licence and examination fees	Results received 4-6 weeks from date of exam.	Results were received within nine weeks from date of exam. This is due to a change in how the exams are marked. Corrective action has been taken to ensure the performance standard is met.	Consultation undertaken through the Border Commercial Consultative Committee.
Customs sufferance warehouse licence fees	Application processed in 60 business days.	All applications that were fully completed according to the requirements of the regulations under the <i>Customs Act</i> were processed within 60 business days.	
Bonded warehouse licence fees	Operator to receive notice of determination within four weeks after an audit or examination.	The operator receives notice of determination 100% of the time within four weeks after an audit or examination.	
Storage charges — Queen's and frontier warehouses	Goods to be handled with care and stored in a secure manner to safeguard against damage or loss.	No successful claims for damage or loss.	
NEXUS	4-6 weeks**	93% processed within 4-6 weeks**	** The performance results provided reflect the Canadian portion of the application process up to inviting applicants to attend an office to finalize their memberships. The CBSA will review the existing published performance standards for processing applications with its partner (U.S. Customs and Border Protection) and consult with stakeholders (including the public) to clarify the processing standards and adjust time frames as required. Revised time frames will be made available to the public on the Internet and in program brochures and guides.
FAST program	4-6 weeks**	4-6 weeks**	
CANPASS programs (Boats, Private and Corporate Aircraft)	4-6 weeks**	90% processed within 4-6 weeks**	
Customs special services fees	The relevant regulation under the <i>Customs Act</i> is currently under review. Service standards are being developed as part of this review.		
Fees charged for the processing of access requests filed under the <i>Access to Information Act</i>	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the Act. Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request.  The <i>Access to Information Act</i> provides more details.	1,064 access requests were completed in the 2006-2007 fiscal year: 30.1% were completed on time, 69.9% were completed late. These results reflect, in large part, staffing shortages that are being addressed in the 2007-2008 fiscal year. Significant resources are being invested in staffing, policy and training to improve overall compliance ratings.	The service standard is established by the Act and the Access to Information Regulations. Consultations with stakeholders were undertaken by the Department of Justice and the Treasury Board of Canada Secretariat for amendments done in 1986 and 1992.
Canadian Food Inspection Agency fees notice	Inspection activities are to be provided in accordance with corresponding federal regulations.		

**Table 14: Status Report on Major Crown Projects**

**1. Description**

The eManifest initiative continues the work implemented under the Advance Commercial Information (ACI) program, and it is the next critical step required to improve the ability of the CBSA to detect shipments that pose a high or unknown risk to the safety and security of Canadians. The objective of eManifest is to work in partnership with the United States and Mexico to implement compatible electronic processes based on advance electronic cargo information. These processes will help the CBSA to effectively analyze risk, ensure efficient border procedures and secure the international trade supply chain. To this end, eManifest will employ the World Customs Organization's (WCO) *Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade*.

Under eManifest, carriers, freight forwarders and importers will transmit to the CBSA real-time and concurrent advance commercial and crew information from carriers, importers and freight forwarders. eManifest complements the risk-management strategy the CBSA employs in the air and marine modes. eManifest will continue to "push the border out" and position the CBSA to obtain the necessary data using sophisticated tools and technology and rigorous, smart risk-assessment systems to interdict threats before their arrival in Canada. This initiative is about getting the right information at the right time and in the right format to protect Canadian society from health, safety, security and terrorist threats while permitting the secure and free flow of legitimate trade.

eManifest will feature the following:

- Reporting using Electronic Data Interchange (EDI)
- An Internet portal
- Automated risk assessment
- Graphic user interface (primary inspection line)
- An enhanced client notification system
- Information technology prerequisites and production capacity
- A data warehouse
- Compliance management and management information reporting

**2. Project Phase**

*Analysis and Design Phase*

Preliminary project approval completed October 2006

Effective project approval completion expected October 2007

**3. Leading and Participating Departments and Agencies**

Lead department or agency:	Canada Border Services Agency
Contracting authority:	Canada Revenue Agency Public Works and Government Services Canada
Participating departments and agencies:	n/a

#### 4. Prime and Major Subcontractor

Prime contractor:	n/a
Major subcontractors:	n/a

#### 5. Major Milestones

Start date: October 2006

Estimated date of completion: December 2011

In 2007–2008, eManifest received preliminary project approval. Work is ongoing on the analysis and design phase of the project.

Major Milestones	Date
<b>Milestone 1 (Deployment Package 1)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>eManifest readiness for IT prerequisites</i>: deployment of STAR configuration.</li><li><i>eManifest readiness for automated in-transit pilot project (Phase I)</i>: limited to United States→Canada→United States movement across the border and will include functionality to receive status messages from the United States.</li></ul>	October 2007
<b>Milestone 2 (Deployment Package 2)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>eManifest readiness for automated in-transit pilot project (Phase II)</i>: will add functionality for Canada→United States→Canada movement across the border.</li></ul>	February 2008
<b>Milestone 3 (Deployment Package 3)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>EDI reporting in highway mode</i>: will provide full functionality for electronic reporting of all cargo, conveyance and crew information by all highway carriers.</li><li><i>Internet portal for highway mode</i>: will provide functionality for electronic reporting by all highway carriers.</li><li><i>Passage for highway mode</i>: will provide functionality for the Integrated Primary Inspection Line (IPIL) system for border services officers, transponder technology and integrated systems to support the highway mode.</li></ul>	October 2008
<b>Milestone 4 (Deployment Package 4)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>EDI reporting for secondary cargo</i>: will provide full functionality for electronic reporting of all secondary cargo information by all freight forwarders.</li><li><i>Notification system</i>: will notify the primary carrier that the secondary cargo report is on file and will notify to the freight forwarder that the primary cargo report is on file.</li><li><i>Internet portal for secondary cargo</i>: will provide functionality for electronic reporting by all freight forwarders.</li><li><i>Passage for secondary cargo</i>: will provide further functionality with the IPIL system.</li></ul>	February 2009
<b>Milestone 5 (Deployment Package 5)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>Risk assessment for air and marine modes</i>: will provide new risk-assessment functionality for the air and marine modes with the implementation of new risk-scoring rules according to changes made to the Harmonized Risk Scoring</li></ul>	June 2009

— Advance Trade Data initiative.	
<b>Milestone 6 (Deployment Package 6)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>EDI reporting for importer admissibility data</i>: will provide full functionality for electronic reporting of all importer admissibility data sets from importers and/or brokers.</li> <li>• <i>Notification system</i>: will notify to the primary carrier that the importer admissibility data is on file, will notify the importer/broker that data has been received, and will notify the freight forwarder that the importer admissibility data has been received.</li> <li>• <i>Internet portal for importers/brokers</i>: will provide functionality for electronic reporting by all importers and/or brokers.</li> <li>• <i>Passage for importers/brokers</i>: will provide further functionality in the IPIL system for processing exams.</li> </ul>	October 2009
<b>Milestone 7 (Deployment Package 7)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk assessment for highway/secondary cargo/importer/driver</i>: will provide risk-assessment functionality for all supporting business lines in the highway mode as well as risk assessment of driver information.</li> </ul>	February 2010
<b>Milestone 8 (Deployment Package 8)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk assessment for rail</i>: will provide risk-assessment functionality for all rail cargo, conveyance, importer and crew information.</li> <li>• <i>EDI reporting for marine/air crews</i>: will add functionality to current systems to support electronic reporting of all marine and air crews.</li> <li>• <i>EDI reporting for rail crews</i>: will add functionality to current systems for electronic reporting of all crew information in the rail mode.</li> </ul>	October 2010
<b>Milestone 9 (Deployment Package 9)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk assessment for marine/air retrofits</i>: will integrate functionality for cargo/conveyance/importer and crew targeting in the air and marine modes.</li> </ul>	February 2011

## 6. Progress Report and Explanations of Variances

n/a

## 7. Industrial Benefits (Business Goals)

- Manage commercial import volumes more effectively;
- Get the right information at the right time;
- Make more informed decisions about whether to examine shipments at the first point of arrival;
- Protect Canadian society and reward compliant clients with predictable and expedited processing;
- Streamline trade through risk management;
- Promote the seamless movement of goods through secure international trade supply chains;
- Improve the ability of the CBSA to detect high-risk consignments; and
- Improve controls along the international trade supply chain and make for better and more efficient allocation of CBSA resources.

**Table 15: Details on Project Spending**

(thousands of dollars)	Current Estimated Total Cost	2004– 2005 Actual	2005– 2006 Actual	2006–2007			
				Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Projects — Close-Out							
Clarenceville, Que.	1,385	1,132	125	16	0	16	12
Projects — Implementation							
Andover, N.B.	6,445	600	264	4,498	4,500	4,208	4,208
Cascade, B.C.	2,980	700	227	1,941	1,753	2,043	2,043
Douglas, B.C.	44,000	3,800	4,209	15,027	15,000	15,027	12,765
Emerson West, Man.	12,158	0	5	7	10	7	3
Lacolle, Que.	1,586	0	0	1,114	1,000	1,114	440
Stanstead Route 55 (Rock Island), Que.	18,000	5,000	8,238	1,766	345	1,766	1,398
Projects — Initial Planning and Identification							
St. Stephen, N.B.	21,509	0	66	525	525	525	535
Rigaud, Que.	54,000	0	0	423	7,632	423	318
Fraser, B.C.	1,400	100	0	30	0	30	144
Aldergrove, B.C.	12,000	100	10	7	32	7	6
Enhancing road and rail cargo security — eManifest	396,001	0	0	32,021	91,927	32,021	6,631
Canada–U.S. Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data	38,315	0	0	5,718	0	5,718	2,428
<b>Total</b>	610,279	11,432	13,144	63,093	122,724	62,905	30,931

**Table 16: Procurement and Contracting**

Canada Border Services Agency	
Points to Address	Agency's Input
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.	<p>Procurement and contracting play an important role in the program and services delivery at the Agency. Specifically, procurement allows the CBSA to obtain highly specialized services and goods in support of its policy and program delivery. Contracting allows the Agency not only to acquire standard goods and services to meet operational requirements, but it also supports the local economies and specialized supplier groups (e.g. Aboriginal suppliers). Through the CBSA's values of professionalism, integrity and respect, and through adherence to the <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i>, the contracting services at the CBSA ensure that the procurement processes are open, honest, fair and transparent.</p>
2. Overview of the CBSA's contracting function.	<p>The Agency operates a decentralized procurement function within certain restrictive levels of delegated authorities. Procurement personnel are located at both headquarters and in the regional offices.</p> <p>This reflects the Agency's aim to maintain the functional and policy authority at headquarters while ensuring that the immediate operational needs for low-dollar value items are fulfilled as close to the source and area of use as possible so that local needs are considered and met.</p> <p>The contracting functional authority at headquarters awards all service contracts above \$84,000. It also provides advice and guidance to managers and regional procurement staff on policies and procedures, as well as annual procurement training. Training includes values and ethics, green procurement, security issues and government trends in procurement.</p> <p>A quality assurance group reviews all non-competitive contracts above \$25,000 and competitive contracts over \$50,000. A Contract Review Committee, composed of members of senior management, and chaired by the Director General of Corporate Administration and Security, meets to review large procurement plans, strategies and policies on a quarterly basis.</p> <p>In calendar year 2006, the Agency awarded 3,865 contracts valued at approximately \$49.5 million.</p>

## Canada Border Services Agency

Points to Address	Agency's Input
3. Progress and new initiatives that enable effective and efficient procurement practices.	<p>The focus for services at the CBSA in 2006–2007 has been to increase communications and consultations with its major internal clients and stakeholders. A section on the intranet site with Agency contracting and acquisition card policies and processes was a major step.</p> <p>In addition, the Agency developed a monthly newsletter called <i>INSight</i>, which provides relevant and current information on all material management issues. It also provides information on established procurement instruments such as standing offers and supply arrangements that are useful for many types of services purchased by the Agency, as well as interpretations of central agency directives, i.e. Treasury Board and Public Works and Government Services Canada (PWGSC).</p> <p>In 2006–2007, the CBSA underwent and successfully passed an audit of contracting services by the Office of the Auditor General (Proper Conduct of Public Business).</p> <p>The Agency is partnering with other departments that purchase similar services (the Immigration and Refugee Board of Canada and the RCMP) to pool resources to create standing offers that will be used by each organization.</p> <p>Key accomplishments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implemented a contracting awareness training program for managers and administrative personnel on procurement planning and responsibilities.</li> <li>• Developed standardized procurement templates for use by headquarters and the regions, including a request for proposal template and a contract template.</li> <li>• Developed a contract briefing note.</li> <li>• Actively promoted the use of existing PWGSC standing offers and supply arrangements through e-mails and the newsletter.</li> <li>• Initiated an Agency-wide request to consolidate procurement of certain commodities in support of PWGSC's end-of-year request for volume discount process.</li> <li>• Actively engaged in PWGSC's <i>The Way Forward</i> initiative, attended regular meetings and information sessions, and provided input and reported on commodities and business volumes.</li> <li>• Commenced an in-depth review of the whole CBSA acquisition card program from policy changes to tighter monitoring and control of the cards.</li> <li>• Increased the annual credit card rebates from \$117,565 to \$171,619 (a 45.9% increase).</li> </ul>

**Table 17: Storage Tanks**

Status of Fuel Storage Tanks on CBSA-owned Land

**Annual Report for April 30, 2006**

As required under the *Canadian Environmental Protection Act*, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned Regulations, updated to December 31, 2006.

**The following number of *aboveground* storage tank systems:**

Are registered with the CBSA: 5

Comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 0

Do not comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 5

**The following number of *underground* storage tank systems:**

Are registered with the CBSA: 2

Comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: 0

More information on storage tanks can be found at [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).







**Tableau 17 : Réservoirs de stockage**

<p>Etat des réservoirs de stockage de pétrole sur les terres appartenant à l'ASFC</p> <p><b>Rapport annuel pour le 30 avril 2006</b></p> <p>Conformément à la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, partie IV, Règlement fédéral sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits appartenant sur le territoire domanial et les terres autochtones, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2006.</p>	
<p><b>Le nombre suivant de systèmes de stockage hors sol :</b></p> <p>Sont inscrits auprès de l'ASFC : 5</p> <p>Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : 0</p> <p>Ne sont pas conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : 5</p>	<p><b>Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :</b></p> <p>Sont inscrits auprès de l'ASFC : 2</p> <p>Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : 0</p>

On peut obtenir plus de renseignements sur les réservoirs de stockage au [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp).

Agence des services frontaliers du Canada	
Éléments à traiter	Apport de l'Agence
3. Progrès et nouvelles initiatives permettant des pratiques efficaces et efficientes en matière d'approvisionnement	<p>En 2006-2007, les services de l'ASFC ont porté essentiellement sur l'intensification des communications et des consultations avec les principaux clients et intervenants internes. L'Agence a franchi une étape importante en créant une section sur son site intranet sur les politiques et processus liés à la passation des marchés et aux cartes d'achat.</p> <p>De plus, l'Agence a conçu un bulletin mensuel, <i>Coup d'Éil</i>, qui offre des renseignements pertinents à jour relatifs à toutes les questions de gestion importantes. <i>Coup d'Éil</i> donne aussi de l'information sur les mécanismes d'approvisionnement établis, notamment les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement, qui sont utiles pour de nombreux types de services achetés par l'Agence, de même que l'interprétation de directives formulées par les organismes centraux, c.-à-d. le Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).</p> <p>En 2006-2007, l'ASFC a passé avec succès la vérification de ses pratiques par le Bureau du vérificateur général du Canada (La bonne conduite des affaires publiques).</p> <p>L'Agence s'associe à d'autres ministères (la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et la GRC) qui achètent des services similaires afin de mettre en commun leurs ressources pour créer des offres à commandes qui serviront à chacun des ministères.</p> <p>Principales réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre d'un programme de formation visant à faire mieux connaître aux gestionnaires et au personnel administratif la planification et les responsabilités en matière de passation de marchés;</li><li>• Elaboration de modèles d'approvisionnement standard à utiliser par l'Administration centrale et les régions, notamment un modèle de demande de propositions et un modèle de contrat;</li><li>• Production d'une note d'information sur les contrats;</li><li>• Promotion dynamique de l'utilisation des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement qui existent déjà à TPSGC, par l'envoi de courriels et d'un bulletin d'information;</li><li>• Lancement d'une demande visant la consolidation des approvisionnements de certaine nature à l'échelle de l'Agence pour appuyer les demandes de rabais sur volume présentées à la clôture de l'exercice par TPSGC;</li><li>• Participation active à l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> de TPSGC, présence aux réunions ordinaires et aux séances d'information, formulation de commentaires et présentation de comptes rendus sur les volumes de biens et de services;</li><li>• Début d'un examen approfondi de tout le programme de cartes d'achat de l'ASFC, allant des modifications de sa politique au suivi et au contrôle plus rigoureux des cartes;</li><li>• Augmentation de la réduction sur les frais annuels appliqués aux cartes de crédit, sa valeur passant de 117 565 \$ à 171 619 \$, ce qui représente une augmentation de 45,9 %.</li></ul>

Tableau 16 : Approvisionnement et marchés

Agence des services frontaliers du Canada	
Éléments à traiter	Apport de l'Agence
<p>1. Rôle joué par l'approvisionnement et les marchés dans l'exécution des programmes</p>	<p>L'approvisionnement et les marchés jouent un rôle important dans l'exécution des programmes et des services à l'ASFC. Plus particulièrement, l'approvisionnement permet à l'Agence d'obtenir des biens et services hautement spécialisés à l'appui de ses politiques et de l'exécution de ses programmes. Les marchés permettent à l'Agence non seulement de se procurer des biens et services normalisés qui satisfont ses besoins opérationnels, mais aussi de soutenir les économies locales et les groupes de fournisseurs spécialisés, comme les fournisseurs autochtones. Par le professionnalisme, l'intégrité et le respect — qui sont des valeurs de l'ASFC — ainsi que par la conformité au <i>Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique</i>, les processus d'approvisionnement pratiqués par le service des contrats de l'Agence sont ouverts, honnêtes, équitables et transparents.</p>
<p>2. Survol de la façon dont l'ASFC administre sa fonction d'approvisionnement</p>	<p>L'Agence est dotée d'une fonction d'approvisionnement décentralisée où les pouvoirs délégués sont exercés sous certaines restrictions par des agents d'approvisionnement non seulement à l'Administration centrale, mais aussi dans les bureaux régionaux.</p> <p>Cela reflète l'objectif de l'Agence visant à maintenir l'autorité fonctionnelle et l'approbation des politiques à l'Administration centrale tout en s'assurant de répondre aux besoins opérationnels immédiats consistant en articles peu coûteux obtenus aussi près que possible de la source d'approvisionnement et du lieu d'utilisation, pour veiller à tenir compte des besoins locaux et à les satisfaire.</p> <p>À l'Administration centrale, l'autorité fonctionnelle pour les marchés octroie tous les marchés de services de plus de 84 000 \$. En outre, elle offre des avis et des conseils aux gestionnaires et au personnel d'approvisionnement sur les politiques et les procédures. De plus, elle dispense tous les ans une formation sur l'approvisionnement qui touche notamment aux valeurs et à l'éthique, à l'approvisionnement écologique, aux enjeux de sécurité et aux tendances gouvernementales en matière d'approvisionnement.</p> <p>Un groupe de contrôle de la qualité examine tous les marchés non concurrentiels de plus de 25 000 \$ et les marchés concurrentiels de plus de 50 000 \$. Composé de cadres supérieurs et présidé par le directeur général de la Direction de l'administration et de la sécurité de l'Agence, le Comité d'examen des contrats se réunit tous les trimestres pour examiner les stratégies, politiques et plans visant de gros marchés.</p> <p>Au cours de l'année civile 2006, l'Agence a octroyé 3 865 marchés évalués à environ 49,5 millions de dollars.</p>

Tableau 15 : Renseignements sur les dépenses de projets

2006-2007														
(en milliers de dollars)	Coût total estimatif actuel	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Projets – Clôture						
								Clarenceville (Qc)	1 385	1 132	125	16	0	16
Projets – Mise en oeuvre														
Andover (N.-B.)	6 445	600	264	4 498	4 500	4 208	4 208							
Cascade (C.-B.)	2 980	700	227	1 941	1 753	2 043	2 043							
Douglas (C.-B.)	44 000	3 800	4 209	15 027	15 000	12 765	12 765							
Emerson West (Man.)	12 158	0	5	7	10	3	3							
Lacolle (Qc)	1 586	0	0	1 114	1 000	440	440							
Stanstead, route 55 (Rock Island, Qc)	18 000	5 000	8 238	1 766	345	1 398	1 398							
Projets – Planification initiale et identification														
St. Stephen (N.-B.)	21 509	0	66	525	525	535	535							
Riguid (Qc)	54 000	0	0	423	7 632	318	318							
Fraser (C.-B.)	1 400	100	0	30	0	144	144							
Aldergrove (C.-B.)	12 000	100	10	7	32	6	6							
Amélioration de la sécurité dans le transport du fret routier et ferroviaire — Manifeste électronique	396 001	0	0	32 021	91 927	6 631	6 631							
Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préables Canada-États-Unis	38 315	0	0	5 718	122 724	2 428	2 428							
Total	610 279	11 432	13 144	63 093	122 724	30 931	30 931							

## 6. Rapport d'étape et explication des écarts

S/O

### 7. Retombées pour l'industrie (objectifs organisationnels)

- Gérer plus efficacement les volumes d'importations commerciales.
- Obtenir la bonne information au bon moment.
- Se reposer sur des décisions plus éclairées pour vérifier ou non des expéditions au premier point d'arrivée.
- Protéger la société canadienne et récompenser les clients qui se conforment à un traitement prévisible et expéditif.
- Simplifier le commerce en gérant les risques.
- Promouvoir la circulation sans discontinuité des marchandises en assurant la sécurité des chaînes d'approvisionnement internationales.
- Améliorer la capacité de l'ASFC à déceler les expéditions à risque élevé.
- Améliorer les contrôles des chaînes d'approvisionnement internationales et mieux allouer les ressources de l'AFSC de façon plus efficace.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dossier et indiquera au transitaire que la déclaration du fret destiné à l'inspection primaire est versée au dossier.</li> <li>• <i>Portail Internet pour fret visé par une inspection secondaire</i> : offrira la fonctionnalité de déclaration électronique à tous les transitaires.</li> <li>• <i>Entrée du fret visé par une inspection secondaire</i> : enrichira la fonctionnalité du système de la LIPI.</li> </ul>
<p>juin 2009</p>	<p><b>Jalon 5 (Ensemble de mise en œuvre 5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation des risques dans les modes aérien et maritime</i> — offrira une nouvelle fonctionnalité d'évaluation des risques relatifs aux modes aérien et maritime grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle évaluation des risques conforme aux modifications apportées à l'initiative Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préalables.</li> </ul>
<p>Octobre 2009</p>	<p><b>Jalon 6 (Ensemble de mise en œuvre 6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Déclaration par EDI des données sur l'admissibilité des importateurs</i> : offrira toute la fonctionnalité de déclaration électronique des ensembles de données sur l'admissibilité obtenues des importateurs ou courtiers.</li> <li>• <i>Système de transmission des avis</i> : offrira la transmission des avis qui indiqueront au transporteur principal que l'ensemble de données sur l'admissibilité de l'importateur est versé au dossier, à l'importateur ou au courtier que les données ont été reçues et au transitaire que les données sur l'admissibilité de l'importateur ont été reçues.</li> <li>• <i>Portail Internet pour importateurs et courtiers</i> : offrira la fonctionnalité de déclaration électronique à tous les importateurs et courtiers.</li> <li>• <i>Entrée visant les importateurs et les courtiers</i> : offrira la fonctionnalité du système de la LIPI relativement au traitement des vérifications.</li> </ul>
<p>Février 2010</p>	<p><b>Jalon 7 (Ensemble de mise en œuvre 7)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation des risques relatifs au transport routier, au fret visé par une inspection secondaire, aux importateurs et aux camionneurs</i> : offrira la fonctionnalité d'évaluation des risques de tous les secteurs d'activité couverts par le mode terrestre, ainsi que des risques relatifs aux camionneurs.</li> </ul>
<p>Octobre 2010</p>	<p><b>Jalon 8 (Ensemble de mise en œuvre 8)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation des risques relatifs au secteur ferroviaire</i> : offrira la fonctionnalité d'évaluation des risques relatifs à l'information sur le fret ferroviaire, le moyen de transport, l'importateur et l'équipage.</li> <li>• <i>Déclaration par EDI sur l'équipage dans les modes aérien et maritime</i> : ajoutera cette fonctionnalité aux systèmes en place pour permettre la déclaration électronique de toute l'information sur l'équipage dans les modes aérien et maritime.</li> <li>• <i>Déclaration par EDI sur l'équipage dans le mode ferroviaire</i> : ajoutera cette fonctionnalité aux systèmes en place pour permettre la déclaration électronique de toute l'information sur l'équipage dans le mode ferroviaire.</li> </ul>
<p>Février 2011</p>	<p><b>Jalon 9 (Ensemble de mise en œuvre 9)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation des risques relatifs aux modes aérien et ferroviaire/réaménagement</i> : intégrera la fonctionnalité axée sur les modes aérien et maritime relativement au fret, au moyen de transport, à l'importateur et à l'équipage.</li> </ul>

### 3. Ministères et organismes responsables ou participants

Ministère ou organisme responsable :	Agence des services frontaliers du Canada
Autorité contractante :	Agence du revenu du Canada Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ministères et organismes participants :	S/O

### 4. Entrepreneur principal et sous-traitants principaux

Entrepreneur principal :	S/O
Sous-traitants principaux :	S/O

### 5. Principaux jalons

Date de début : octobre 2006  
Date d'achèvement prévue : décembre 2011  
En 2007-2008, le Manifeste électronique a fait l'objet d'une approbation préliminaire de projet. L'étape de l'analyse et de la conception est en cours.

Principaux jalons		Date
<b>Jalon 1 (Ensemble de mise en œuvre 1)</b>		Octobre 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>État de préparation du Manifeste électronique quant aux conditions préalables de TI</i> : mise en œuvre de la configuration STAR.</li> <li>• <i>État de préparation du Manifeste électronique quant au projet pilote d'automatisation visant le fret en transit (phase I)</i> : limité à la circulation entre les États-Unis et le Canada, aller-retour, et comprendra la fonctionnalité de réception de messages d'état depuis les États-Unis.</li> </ul>		
<b>Jalon 2 (Ensemble de mise en œuvre 2)</b>		Février 2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>État de préparation du Manifeste électronique quant au projet pilote d'automatisation visant le fret en transit (phase II)</i> : ajoutera la fonctionnalité relative à la circulation entre le Canada et les États-Unis, aller-retour.</li> </ul>		
<b>Jalon 3 (Ensemble de mise en œuvre 3)</b>		Octobre 2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Déclaration par EDI applicable au mode terrestre</i> : offrira toute la fonctionnalité de la déclaration électronique de l'information sur le fret, le moyen de transport et l'équipage par tous les transporteurs routiers.</li> <li>• <i>Portail Internet pour les transporteurs routiers</i> : offrira la fonctionnalité de déclaration électronique à tous les transporteurs routiers.</li> <li>• <i>Entrée par mode terrestre</i> : offrira aux agents des services frontaliers la fonctionnalité du système de la ligne d'inspection primaire intégrée (LIP), la technologie des transpondeurs ainsi que des systèmes intégrés de soutien dans le mode terrestre.</li> </ul>		
<b>Jalon 4 (Ensemble de mise en œuvre 4)</b>		Février 2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Déclaration par EDI du fret visé par une inspection secondaire</i> : offrira à tous les transitaires toute la fonctionnalité de déclaration électronique de tout le fret visé par une inspection secondaire.</li> <li>• <i>Système de transmission des avis</i> : offrira un avis qui indiquera au transporteur principal que la déclaration du fret visé par une inspection secondaire est versée au</li> </ul>		

## Tableau 14 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat

### 1. Description

L'initiative relative au manifeste électronique est la continuation des travaux effectués avec le programme de l'Information préalable sur les expéditions commerciales (IPFC) et constitue la prochaine étape cruciale qui permettra à l'ASFC d'améliorer sa capacité à déceler les expéditions qui présentent des risques inconnus ou élevés pour la santé et la sécurité des Canadiens. L'objectif du Manifeste électronique est de permettre au Canada de travailler en partenariat avec les Etats-Unis et le Mexique afin de mettre en œuvre des processus électroniques compatibles fondés sur l'information préalable sur le fret. Ces processus aideront l'ASFC à effectuer efficacement l'analyse des risques, à assurer des procédures frontalières efficaces et à assurer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement internationalement. À cette fin, le Manifeste électronique reposera sur le *Cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial* de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

Conformément au Manifeste électronique, les transporteurs, transitaires et importateurs transmettront, en temps réel et simultanément, des renseignements préalables sur les expéditions commerciales et l'équipage avant leur arrivée au Canada. L'initiative s'avère un complément à la stratégie de gestion des risques qu'applique l'ASFC dans les modes maritime et aérien. Grâce au Manifeste électronique, l'Agence continuera de « repousser les frontières » et se positionnera pour obtenir les données nécessaires au bon moment en utilisant des outils et une technologie de pointe ainsi que des systèmes d'évaluation des risques rigoureux et intelligents pour éviter que des menaces franchissent la frontière. Il s'agit ici d'obtenir la bonne information, au bon moment et sous la forme prescrite, afin de protéger la société canadienne contre les menaces pour la santé et la sécurité et les menaces terroristes tout en favorisant la libre circulation des personnes et des marchandises légitimes en toute sécurité.

Le Manifeste électronique aura les caractéristiques suivantes :

- transmission des déclarations par échange de documents informatisés (EDI);
- portail Internet;
- évaluation du risque automatisée;
- interface graphique (ligne d'inspection primaire);
- système amélioré de transmission des avis à la clientèle;
- capacité de production et conditions préalables en matière de technologie de l'information;
- entrepôt de données;
- gestion de l'observation et déclaration de l'information sur la gestion.

### 2. Etape du projet

*Etape d'analyse et de conception du projet*

Approbation préliminaire du projet obtenue en octobre 2006  
Approbation finale du projet prévue en octobre 2007

Frais associés au traitement des demandes de communication soumises en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI)	<p>Réponse fournie dans un délai de 30 jours suivant la date de réception de la demande; une prorogation de délai peut être permise conformément à l'article 9 de la LAI. Un avis de prorogation de délai doit être envoyé dans les 30 jours suivant la réception de la demande.</p> <p><i>La Loi sur l'accès à l'information</i> fournit plus de détails.</p>	<p>Les activités d'inspection doivent être menées selon les règlements fédéraux pertinents.</p>	Avis sur les frais de l'Agence canadienne d'inspection des aliments
<p>En 2006-2007, 1 064 demandes de communication ont fait l'objet d'une réponse. De ce nombre, 30,1 % des réponses ont été fournies dans le délai prévu; 69,9 % ont accusé un retard. Ces résultats reflètent en bonne partie le manque de personnel, qu'on tentera de combler en 2007-2008. Des ressources considérables sont actuellement consacrées à la dotation, à la politique connexe et à la formation en vue d'améliorer le taux de conformité global.</p> <p>La norme de service est stipulée dans la Loi sur l'accès à l'information et dans le Règlement sur l'accès à l'information. Les consultations menées auprès des intervenants par le ministre de la Justice et par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada ont entraîné les modifications apportées en 1986 et en 1992.</p>			

Tableau 13 : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation

Frais d'utilisation	Norme de service	Résultats liés au rendement	Consultation auprès des intervenants
<p>Accréditation des courtiers et frais d'examen</p> <p>Résultats reçus dans les quatre à six semaines suivant la date de l'examen.</p> <p>Résultats reçus dans les quatre à six semaines suivant la date de l'examen.</p>	<p>Norme de service</p> <p>Résultats reçus dans les quatre à six semaines suivant la date de l'examen.</p>	<p>Résultats liés au rendement</p> <p>Résultats reçus dans les quatre à six semaines suivant la date de l'examen, en raison d'un changement apporté au mode de correction. Une mesure de correction a été apportée en vue d'assurer le respect de la norme de rendement.</p>	<p>Consultation auprès des intervenants</p> <p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Frais d'agrément des entrepôts d'attente des douanes</p> <p>Demande traitée dans un délai de 60 jours ouvrables.</p>	<p>Frais d'agrément des entrepôts</p> <p>L'exploitant doit recevoir un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen.</p>	<p>Frais d'agrément des entrepôts</p> <p>L'exploitant reçoit toujours un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Frais d'agrément des entrepôts de stockage</p> <p>L'exploitant doit recevoir un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen.</p>	<p>Frais d'agrément des entrepôts</p> <p>L'exploitant doit recevoir un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen.</p>	<p>Frais d'agrément des entrepôts</p> <p>L'exploitant reçoit toujours un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Frais d'entrepôtage dans les dépôts de douane et les entrepôts à la frontière</p> <p>Les marchandises doivent être manipulées avec soin et entreposées de manière sécuritaire afin de les protéger contre les dommages et les pertes.</p>	<p>Frais d'entrepôtage dans les dépôts de douane et les entrepôts à la frontière</p> <p>Les marchandises doivent être manipulées avec soin et entreposées de manière sécuritaire afin de les protéger contre les dommages et les pertes.</p>	<p>Frais d'entrepôtage dans les dépôts de douane et les entrepôts à la frontière</p> <p>Les marchandises doivent être manipulées avec soin et entreposées de manière sécuritaire afin de les protéger contre les dommages et les pertes.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>NEXUS</p> <p>De quatre à six semaines**</p> <p>93 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>93 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>93 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Programme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES)</p> <p>De quatre à six semaines**</p> <p>De quatre à six semaines**</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>De quatre à six semaines**</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>De quatre à six semaines**</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Programmes CANPASS (bateaux, aéronefs privés et aéronefs d'entreprise)</p> <p>De quatre à six semaines**</p> <p>90 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>90 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>De quatre à six semaines**</p> <p>90 % des demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines suivant la réception du dossier.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>
<p>Frais de douane pour services spéciaux</p> <p>Le règlement pertinent en vertu de la Loi sur les douanes est en cours d'examen. Des normes de service sont en cours d'élaboration dans le cadre du présent examen.</p>	<p>Frais de douane pour services spéciaux</p> <p>Le règlement pertinent en vertu de la Loi sur les douanes est en cours d'examen. Des normes de service sont en cours d'élaboration dans le cadre du présent examen.</p>	<p>Frais de douane pour services spéciaux</p> <p>Le règlement pertinent en vertu de la Loi sur les douanes est en cours d'examen. Des normes de service sont en cours d'élaboration dans le cadre du présent examen.</p>	<p>Consultation entreprise au moyen du Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière.</p>

Politique ou programme	État des examens
	<p>d'inspection des aliments, Santé Canada, Environnement Canada, Transports Canada, Ressources naturelles Canada, Industrie Canada, Pêches et Océans Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'Agence de santé publique du Canada et la Commission canadienne de sûreté nucléaire. Ces AMF collaboreront avec l'ASFC pour déterminer l'état final désiré des rapports électroniques des données qu'ils exigent.</p>
Examens des programmes postaux et des messageries	<p>L'examen des programmes postaux a débuté au printemps 2006, avec pour objectif de déterminer les lacunes au sein du programme et de recommander des solutions à court, à moyen et à long terme. Des représentants de chacun des trois centres de courrier des douanes continuent de collaborer avec l'équipe chargée de l'examen afin de concevoir des solutions pour moderniser le programme des opérations postales de l'ASFC.</p>
	<p>L'examen du Programme des expéditions de faible valeur portera sur la conception et les opérations du programme actuel et formulera des recommandations pour son amélioration, qui répondra aux besoins de l'ASFC, des importateurs et de l'industrie. Peu de modifications ont été apportées au programme depuis le début des années 1990, bien que les volumes aient augmenté de 433 %. Cette croissance a posé des difficultés au fonctionnement du programme et mis en lumière des lacunes, qui seront examinées dans le cadre de l'examen. L'équipe responsable de l'examen a l'intention de consulter non seulement à l'interne au sein de l'ASFC, mais également l'industrie, les AMF et les intervenants. Une analyse des besoins sera effectuée et finalisée avant la fin de l'année.</p>
Révision du Règlement sur les services spéciaux des douanes	<p>Le Règlement offre un mécanisme permettant aux clients d'obtenir, contre paiement de droits, des services qui sont directement avantageux pour eux. On a procédé à des consultations internes sur les modifications à apporter au programme et aux droits, et on a consulté les autres partenaires du gouvernement. On élabore actuellement des modifications proposées au Règlement et à un article connexe de la <i>Loi sur les douanes</i> (article 167) ainsi qu'un projet de politique.</p>

# Appendice B : État des examens des programmes commerciaux et des politiques au 31 mars 2007

<p><b>Politique ou programme</b></p>	<p>Programme d'agrément des courtiers en douanes</p> <p>Un examen initial du programme a été effectué.</p> <p>Il visait à examiner les programmes d'octroi de licences et de comptes-garantie afin de s'assurer du maintien de la pertinence des politiques et procédures dans l'environnement en constante évolution des douanes.</p>	<p>Processus de gestion de la trésorerie</p> <p>Un examen des processus et pratiques de gestion de la trésorerie de l'ASFC a été effectué. Il a servi à déterminer les domaines devant être améliorés en dehors des modifications réglementaires ou de celles apportées aux systèmes. Cet examen constitue la première étape de la proposition de solutions rentables aux problèmes relevés afin de gérer plus efficacement les revenus de l'ASFC, d'améliorer la prestation de services aux clients et de procurer un meilleur environnement aux employés participant au processus de gestion de la trésorerie.</p>	<p>Politiques relatives aux entrepôts</p> <p>Les entrepôts d'attente sont des installations sous licence détenues par des entreprises privées pour l'entrepôtage du fret qui est sous le contrôle de l'ASFC. L'ASFC a examiné les politiques régissant l'octroi de permis et l'exploitation de ces entrepôts dans l'optique de moderniser les politiques pour les adapter à la logistique moderne des transports, à la sécurité des marchandises, etc.</p> <p>Parmi les recommandations formulées, on préconise des modifications de l'entrepôtage des armes à feu, une plus grande souplesse de la part de l'ASFC pour offrir un service sur place et moins de restrictions sur les types de marchandises pouvant être entreposées dans un entrepôt.</p>	<p>Politiques relatives aux transporteurs, au fret et aux mainlevées</p> <p>Un examen des politiques a été effectué pour déterminer les politiques désuètes, et les incohérences, régissant l'importation de marchandises commerciales et pour s'assurer que ces politiques correspondent à l'orientation future du programme commercial. Les principaux points relevés englobent le manque d'uniformité dans l'application des politiques d'un mode à l'autre et d'une région à l'autre, et diverses politiques ne sont plus pertinentes et doivent être résiliées. Les nouvelles politiques doivent tenir compte des exigences des programmes actuels et futurs.</p>	<p>Exigences des autres ministères fédéraux (AMF)</p> <p>L'ASFC a lancé un examen des programmes et des exigences qu'elle administre au nom des AMF à la frontière grâce au projet de services à guichet unique des AMF. On a déterminé les principaux ministères qui prennent part au projet par l'entremise de plusieurs comités et groupes de travail.</p> <p>Parmi les AMF participants, on compte l'Agence canadienne</p>
--------------------------------------	--	--	---	--	--

# Appendice A : Exemples de principaux partenaires et intervenants

Gouvernement	
✓ Sécurité publique Canada et partenaires du portefeuille :	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Service canadien du renseignement de sécurité</li> <li>■ Gendarmerie royale du Canada</li> </ul>
✓ Autres ministères et organismes fédéraux :	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Citoyenneté et Immigration Canada</li> <li>■ Agence du revenu du Canada</li> <li>■ Agence canadienne d'inspection des aliments</li> <li>■ Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada</li> <li>■ Bureau des passeports</li> <li>■ Affaires étrangères et Commerce international</li> <li>■ Canada</li> <li>■ Santé Canada</li> <li>■ Agence de santé publique du Canada</li> <li>■ Ministère de la Justice</li> </ul>
✓ Provinces et territoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Municipalités</li> <li>✓ Gouvernements et organismes étrangers, notamment des États-Unis, du Mexique et du Royaume-Uni</li> </ul>
Organismes de maintien de l'ordre et d'exécution de la loi	
✓ Services de police fédéraux, provinciaux et municipaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organismes étrangers de services frontaliers d'exécution de la loi, particulièrement le U.S. Department of Homeland Security (département de la sécurité intérieure des États-Unis), le U.S. Customs and Border Protection (service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis) et le U.S. Immigration and Customs Enforcement (bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes des États-Unis)</li> </ul>
Intervenants et conseillers	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comité consultatif sur les services frontaliers du Canada</li> <li>✓ Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière</li> <li>✓ Administrations des ports, des ports et des aéroports</li> <li>✓ Organisations multilatérales</li> <li>■ Organisation mondiale des douanes</li> <li>■ Organisation mondiale du commerce</li> <li>■ Union européenne</li> <li>■ Coopération économique Asie-Pacifique</li> <li>■ Groupe des 8</li> <li>■ Conférence des quatre nations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Associations des secteurs de l'industrie, du commerce et du tourisme et chambres de commerce</li> <li>■ Organisations non gouvernementales</li> <li>■ Société canadienne de la Croix-Rouge</li> <li>■ Conseil canadien pour les réfugiés</li> <li>■ Table ronde transculturelle sur la sécurité</li> <li>✓ Universitaires et chercheurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultations intergouvernementales sur les politiques concernant le droit d'asile, les réfugiés et les migrations</li> <li>■ Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupes ethnoculturels</li> </ul>

## Plan législatif stratégique

Le plan législatif stratégique 2007-2008 a été achevé et approuvé par le Comité de gestion de la haute direction au quatrième trimestre de 2006-2007. Pour l'élaboration de ce plan, l'ASFC a consulté des représentants de Sécurité publique Canada afin d'obtenir leur assentiment. Le plan sera revu en fonction de l'évolution des priorités et des nouvelles mesures législatives adoptées par d'autres ministères et ayant une incidence sur l'ASFC.

## Stratégie de développement durable

Le 13 décembre 2006, la ministre de l'Environnement présentait la première stratégie de développement durable de l'ASFC, intitulée *Stratégie de développement durable 2007-2009*, avec celle d'autres ministères et organismes fédéraux. La stratégie est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2007 et repose sur une série d'engagements qui traduisent une nouvelle façon de prendre des décisions et de mener à bien les activités quotidiennes tout en remplissant le mandat de l'ASFC. Elle comprend les priorités gouvernementales liées à la gouvernance du développement durable et aux émissions de gaz à effet de serre qui ont été définies sous la direction d'Environnement Canada et du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales. L'orientation stratégique précisée dans la *Stratégie de développement durable 2007-2009* consiste à favoriser la sensibilisation, la compréhension et les compétences nécessaires pour relever les défis du développement durable et pour intégrer les dimensions sociales, économiques et environnementales aux processus de gestion de l'ASFC.

## Statistiques sur les incidents critiques

En 2006, l'ASFC a commencé à publier sur Internet des statistiques annuelles sur les incidents critiques. Ces statistiques sont actuellement à la disposition du public, et elles le seront également à l'avenir, avant le dépôt du Rapport ministériel sur le rendement de chaque exercice. On peut consulter les statistiques d'incidents critiques pour l'exercice 2006-2007 sur le site Web de l'ASFC au [www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/work-travail/menu-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/work-travail/menu-fra.html).

L'évaluation des capacités de gestion de l'information à l'aide de la méthode utilisée par Bibliothèque et Archives Canada a été achevée en 2006-2007. Le Comité directeur de la gestion de l'information l'a entérinée en septembre 2006, de même que la stratégie de haut niveau et le plan d'action qui en ont découlé. Dix séances de sensibilisation à la gestion de l'information ont été offertes à des groupes d'employés de l'Administration centrale et des régions. Un guide de classification des dossiers de l'Agence a été élaboré et a servi de base aux systèmes de fichier individuels mis au point pour les clients de l'Administration centrale. Afin d'accroître la capacité de stockage de dossiers organisationnels, l'ASFC a veillé à l'installation d'un système de fichiers portable, tout en mettant l'accent sur le repérage de dossiers additionnels à éliminer conformément à la politique et aux lignes directrices du Conseil du Trésor.

### Stratégie de gestion de l'information

L'ASFC a commencé à élaborer un Cadre de gestion de la protection de la vie privée, qui lui permettra d'étouffer sa structure de régie, ses rôles et ses responsabilités. Ce cadre, qui constituera un outil de surveillance de la protection des renseignements personnels, devrait être prêt à être approuvé par la haute direction d'ici la fin de 2007-2008.

### Cadre de gestion de la protection de la vie privée

À l'ASFC, des réseaux de coordonnateurs des langues officielles ont été créés partout au Canada, et les langues officielles sont désormais intégrées au FORPE. Des centres de ressources ont été établis; employés et gestionnaires ont fait des suggestions qui ont permis d'élaborer des outils. Partout au pays, l'ASFC a tenu des séances d'information sur la nécessité de servir le public dans les deux langues officielles et sur l'importance du bilinguisme. Elle a élaboré des politiques internes à l'appui des politiques gouvernementales sur divers points, notamment les communications avec le public et la prestation des services au public, la langue de travail et la directive sur le règlement des plaintes en matière de langues officielles.

- L'Agence a adopté un nouveau modèle de formation linguistique et conclu un protocole d'entente avec l'École de la fonction publique du Canada prévoyant l'engagement de 10 enseignants pour assurer la formation sur place.
- À l'Administration centrale, 66 employés ont reçu une formation linguistique à temps plein en 2006-2007 et 48 ont reçu une formation pour entretenir leurs compétences linguistiques dans leur langue seconde.
- De plus, 867 personnes étaient inscrites au Programme de formation linguistique interministériel d'Ottawa, un programme établi pour offrir une formation linguistique à temps partiel aux employés de la capitale nationale.
- Toutes les régions ont offert des cours de formation linguistique visant à maintenir ou à renforcer les capacités en matière de bilinguisme: 694 employés régionaux ont suivi une formation linguistique et 75 employés ont profité du tutorat téléphonique avec leur enseignant.

*SAVIEZ-VOUS QUE...*

Le Commissariat aux langues officielles et l'Agence de la fonction publique du Canada ont pu remarquer le changement culturel survenu au chapitre du règlement des plaintes. Des millions de voyageurs franchissent la frontière chaque année, pourtant seulement 28 des 353 plaintes déposées auprès du Commissariat concernaient l'ASFC, comparativement à 25 des 357 plaintes déposées en 2005-2006.

L'ASFC se range parmi les cinq meilleurs organismes du gouvernement du Canada en matière de gestion de son programme sur les langues officielles; elle a obtenu une cote « exemplaire » sur trois critères (cadre de responsabilisation, visibilité des langues officielles dans l'organisation et plaintes). De plus, dans son rapport annuel 2006-2007, le commissaire aux langues officielles reconnaît la valeur de la formation linguistique offerte par l'ASFC, disant à son sujet : « Voilà un bel exemple pour les autres ministères... » Le récent bulletin de rendement de l'ASFC confirmait les réalisations de l'Agence en 2006-2007, puisque cette dernière voyait sa note globale passer de « moyen » à « bon ». Cette amélioration démontre l'engagement de l'ASFC à faire plus que se conformer à ses obligations en matière de langues officielles afin de créer un milieu qui reconnaît et valorise le bilinguisme.

## Langues officielles

En 2006-2007, un nombre d'ateliers de formation et d'activités d'apprentissage ont été développés et offerts dans le cadre des programmes et initiatives de l'ASFC relatifs aux systèmes automatisés, aux finances et à l'administration, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, à la gestion et au leadership, à l'orientation, à la sécurité ainsi qu'à diverses capacités et compétences. Certains des nouveaux produits d'apprentissage développés comprennent des cours sur les techniques d'entrevue et sur les pouvoirs délégués par le ministre au titre de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, une formation sur l'immigration à l'intention des enquêteurs et sur l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux, ainsi qu'un cours sur les techniques d'instruction de base à l'appui de la mise en œuvre d'un programme national d'attestation de la compétence des instructeurs. La formation touchant ces produits a été confiée aux formateurs dans les régions. De concert avec l'École de la fonction publique du Canada, les gestionnaires de l'ASFC ont validé leur pouvoir délégué, de nouveaux gestionnaires ont suivi une formation obligatoire et de nouveaux employés ont assisté au cours d'orientation à la fonction publique. De plus, cinq ateliers intitulés « Gestion axée sur les résultats » ont été offerts aux gestionnaires intermédiaires de l'Agence.

Depuis 2006-2007, toutes les nouvelles recrues voulant devenir agents des services frontaliers doivent faire l'objet de la même évaluation et recevoir la même formation avant d'obtenir une offre d'emploi de l'Agence. L'ASFC a créé le Conseil consultatif du programme d'études, qui réunit des directeurs régionaux, des gestionnaires et des coordonnateurs et qui est chargé de prodiguer des conseils et apporter du soutien à l'Agence relativement au Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE). Un nouveau modèle de prestation a été mis en œuvre dans ce programme; il comporte notamment l'élaboration d'un volet de téléapprentissage et d'un volet de formation en cours d'emploi.

## Planification des ressources humaines

En février 2007, l'ASFC a produit son premier plan des ressources humaines. Intégré au Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008 de l'Agence, le Plan des ressources humaines met l'accent sur le besoin à court terme de relever les principaux défis liés à l'efficace pour l'exercice 2007-2008, en plus de jeter les bases d'un plan des ressources humaines plus exhaustif, plus intégré et plus ouvert pour 2008-2009. Reposant sur les priorités opérationnelles et stratégiques déterminées par la haute direction de l'ASFC, le Plan définit cinq lacunes et priorités devant faire l'objet d'un suivi en matière de ressources humaines (RH), et propose des stratégies pour les aborder. Ces lacunes ou priorités sont l'Initiative d'armement, le recrutement, la formation et le perfectionnement d'agents des services frontaliers à l'échelle nationale, l'expertise dans les programmes, la technologie de l'information et la capacité en matière de politiques.

L'Agence reconnaît, en particulier, que plusieurs secteurs de programme importants, tels que l'immigration et l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux, sont notamment vulnérables à l'érosion de l'expertise de programme. L'ASFC entreprendra des efforts ciblés pour s'occuper de ces secteurs clés.

Même si la base du programme de planification des RH est créée, il faudra encore se pencher sur les plans des RH propres aux directions générales et aux régions et intégrer la planification des RH à celle des activités afin de s'assurer que la planification des RH est un facteur important dont il faut tenir compte tant dans la planification de nouvelles initiatives d'activités que dans celle d'activités en cours.

Le travail entrepris en 2006-2007 sur le Plan des ressources humaines et sur les priorités stratégiques de l'ASFC appuiera les priorités du greffier du Conseil privé pour le renouvellement de la fonction publique, à savoir la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure d'habilitation.

En 2006-2007, l'ASFC a aussi entrepris un projet visant à améliorer la qualité des données sur les RH dans ses Systèmes administratifs d'entreprise. Une fois ce projet achevé, l'une de ses principales améliorations reposera sur le renforcement des capacités de production de rapports démographiques complexes, notamment sur le profil linguistique, la proportion hommes-femmes, les prévisions du nombre de départs à la retraite et la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ces rapports renforceront dans une large mesure la capacité de l'ASFC à s'assurer que sa planification des RH répond à ses besoins actuels et futurs.

## Formation et perfectionnement

La Vision pour les points d'entrée de l'ASFC vise à « améliorer la sécurité et la facilitation à la frontière en procédant à l'intégration des organismes d'origine. Les éléments de cette initiative incluent un poste d'agent de l'ASFC à un niveau standard, une gestion intégrée de la frontière, un soutien et une structure de systèmes. » Pour réussir la mise en œuvre de cette initiative, il faut offrir une formation polyvalente aux agents des services frontaliers qui travaillent dans les domaines de l'immigration, des douanes ou de l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux, de manière à rendre ces agents plus polyvalents.

Le Système de gestion informelle des conflits (SGIC) consiste en un programme obligatoire aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Ce système porte essentiellement sur les mesures permettant de prévenir les conflits et sur les méthodes de règlement des différends, lesquelles sont basées sur l'intérêt mutuel des parties et sur des mécanismes de recours mettant en évidence les droits des parties. La direction de l'ASFC et les agents négociateurs assument conjointement la direction du SGIC de l'ASFC par l'entremise du Comité directeur conjoint sur le Système de gestion informelle des conflits. Au cours de l'exercice 2006-2007, soit la première année complète de fonctionnement du SGIC de l'ASFC, des séances de sensibilisation et des cours de formation ont été organisés à l'intention de 3 525 employés, afin d'accroître les compétences en communications et de faire la promotion de la gestion des différends. L'ASFC a été le premier organisme fédéral à établir un « protocole de suspension » de la procédure formelle de règlement des griefs pendant que les employés cherchent un règlement à l'amiable.

## Système de gestion informelle des conflits

L'Agence a constamment consolidé ses relations avec ses intervenants. Les représentants régionaux ont participé aux négociations collectives et aux négociations sur les services essentiels, et l'ASFC collabore également à ces dossiers avec le SCT. L'ASFC a eu d'importantes négociations sur les conventions collectives avec Union Douanes Accise, et elle continue à collaborer avec les agents négociateurs sur divers dossiers, notamment les relations de travail, la santé et la sécurité au travail. Le règlement des griefs et le traitement des exemptions. En 2006-2007, le Comité national syndical-patronal du Programme d'aide aux employés (PAE) s'est réuni à deux reprises. L'Agence a tenu compte des commentaires sur ses produits et des recommandations sur de nouvelles activités et initiatives qui ont été formulées au cours de ces réunions, et elle les a intégrés à son PAE.

## Relations avec les syndicats

En décembre 2005, le Conseil du Trésor a approuvé la norme de classification Frontière/Border (FB), un outil de classification visant à reconnaître et à évaluer les capacités et compétences spécialisées requises à l'ASFC. Les tâches des trois organismes d'origine ont été regroupées par postes qui soutiennent la structure organisationnelle de l'ASFC, notamment la Vision pour les points d'entrée. En 2006, tous les postes visés par la classification FB ont été évalués à l'aide de la nouvelle norme et, en février 2007, quelque 9 000 employés de l'ASFC ont reçu une lettre indiquant leur nouvelle description de travail générale et leur nouveau niveau de classification. Les négociations collectives en cours déboucheront sur les taux de rémunération prévus dans la nouvelle convention collective des employés du groupe FB.

## Norme de classification Frontière/Border

Le développement d'une section Valeurs et éthique sur son site intranet et a créé un réseau qui regroupe des représentants de toutes les régions. En 2006-2007, l'ASFC a élaboré l'*ambitieux Plan d'action du Programme des valeurs et de l'éthique* pour l'exercice 2007-2008 afin de consolider les acquis, tels que l'élaboration et la mise en place de composantes touchant les valeurs et l'éthique dans le cadre du Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE) et un cours pilote sur la lutte contre la corruption à l'intention des agents des services frontaliers.

(N.-B.) et à Douglas (C.-B.). Toujours en 2006-2007, l'ASFC a commencé à planifier d'autres projets importants : un nouveau bureau à St. Stephen (N.-B.), la fourniture de l'infrastructure de formation requise à Rigaud (Qc), le soutien à l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des cas où les agents travaillaient seuls.

## Cadre de gestion intégrée du risque

L'ASFC intègre la gestion des risques à sa planification stratégique et à l'établissement de ses priorités; en 2006-2007, elle a commencé à appliquer le Cadre de gestion intégrée du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en terminant son premier profil des risques d'entreprise. Dans ce profil, l'Agence a cerné et classé les principaux risques relatifs à son mandat et à la gestion de la frontière. En 2007-2008, ce profil servira à des travaux plus poussés aux fins d'établissement d'un cadre de gestion intégrée du risque pour l'ASFC.

## Vérification interne

L'exercice 2006-2007 a marqué une transition pour la fonction de vérification interne. Une société d'experts-conseils a évalué les pratiques de vérification interne de l'Agence et formulé un certain nombre de recommandations visant à renforcer la capacité de vérification interne et le cadre de gestion. Trois rapports de vérification interne ont été établis (sur la gestion de la trésorerie, sur les procédures de démarcation de l'encaisse de fin d'exercice et sur les systèmes en développement — contrôles généraux) et remis, accompagnés de plans d'action de la gestion, au Comité de la vérification. Ces rapports ont mené à l'établissement d'un plan d'action visant la satisfaction des exigences fixées dans la nouvelle *Politique sur la vérification interne* du SCT pour la période de transition (2006-2009). De plus, des travaux de vérification sont en cours dans un certain nombre d'autres domaines, et les rapports finaux seront déposés au cours de l'exercice 2007-2008.

## Évaluation

Le plan pluriannuel d'évaluation des risques a été mis à jour et mis en œuvre en 2006-2007. Ce plan vise à assurer l'intégration stratégique des activités d'évaluation aux activités de gestion globale de l'Agence et l'optimisation des ressources affectées aux activités d'évaluation. Les activités d'évaluation réalisées à point nommé donnent à l'ASFC des outils essentiels à l'évaluation précise des résultats ou des répercussions d'un programme, particulièrement dans les domaines considérés à haut risque. Ces activités font partie intégrante de la gestion globale des programmes. En 2006-2007, deux évaluations ont été affichées sur le site Web de l'ASFC, et quatre autres études devraient être complétées en 2007-2008.

## Valeurs et éthique

L'ASFC attache une grande importance aux mesures d'appui pour assurer l'intégrité en milieu de travail. En 2006-2007, elle a accompli des progrès considérables en faisant mieux connaître les valeurs et l'éthique dans l'ensemble de l'organisme et en sensibilisant davantage les employés à cet égard. Pour compléter le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, l'ASFC a élaboré et mis en œuvre le *Code de conduite* touchant les emplois, les rôles et les responsabilités particuliers à l'Agence. Afin d'améliorer la communication de l'information sur les valeurs et l'éthique et la divulgation d'actes répréhensibles sur les lieux de travail, l'ASFC a

## Résumé du rendement de l'activité de programme Gestion et orientation organisationnelles

### Amélioration de la gestion financière

En 2006-2007, l'ASFC a entrepris un certain nombre d'initiatives afin d'améliorer sa gestion financière, dont les suivantes :

- En vue de consolider ses cadres de responsabilisation et de gérer efficacement la technologie, l'information et les systèmes intégrés, l'Agence a créé des centres de contrôle régionaux et un Centre national des opérations financières à Montréal. Elle a établi un tableau qui décrit clairement les rôles et responsabilités, et elle a mis en œuvre un cadre de surveillance des niveaux de service et de dépenses.
- Dans le cadre global de gestion financière de l'Agence, divers points de contrôle ont été évalués et des lacunes ont été repérées au niveau des politiques, des processus et des lignes directrices.
- L'Agence a élaboré et mis en œuvre un cadre de contrôle de l'administration financière afin de garantir l'intégrité des revenus non fiscaux, des dépenses ainsi que des éléments d'actif et de passif.
- L'Agence a revu ses processus de gestion de la trésorerie quant aux revenus fiscaux puis évalué, documents à l'appui, les risques et les lacunes dans les contrôles.
- L'Agence a établi un processus de surveillance de la gestion de la trésorerie et de certification de son respect par les cadres supérieurs.
- L'Agence a revu et mis à jour ses procédures de démarcation de l'encaisse de fin d'exercice pour les revenus fiscaux et les frais connexes, les éléments d'actif et de passif.
- L'Agence a réalisé une étude de faisabilité et une analyse des options quant aux processus d'évaluation et de réévaluation des revenus fiscaux et des comptes débiteurs, et la mise en œuvre du grand livre des revenus fiscaux de l'ASFC est en cours.
- L'Agence a amélioré l'intégration de l'information provenant des trois organismes d'origine dans le but de s'assurer que les états financiers respectent les normes comptables du Conseil du Trésor.

### Plan à long terme en matière d'infrastructures fixes

En 2006-2007, l'ASFC a élaboré un cadre de gestion des infrastructures fixes qui est conforme à la politique du Conseil du Trésor, et dans lequel elle reconnaît que son portefeuille de bureaux d'entrée est étroitement lié à son mandat et à sa mission. L'ASFC est également sur le point d'achever son premier plan à long terme pour le financement du portefeuille des bureaux d'entrée et participera, en qualité de ministère pilote, à la mise en œuvre des nouvelles politiques du Conseil du Trésor sur la planification des investissements et la gestion des projets.

L'ASFC achève la mise en œuvre des plans à long terme approuvés par l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada. Elle a élaboré son cadre de gestion des infrastructures fixes en 2006-2007, lequel a servi à établir les priorités de l'ASFC pour les cinq prochains exercices. En 2006-2007, l'ASFC a terminé ses projets de réaménagement des bureaux à Stanstead (QC) et à Cascade (C.-B.), et la mise en œuvre de grands projets de réaménagement a progressé à Andover

## SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT



## Renseignements additionnels

- Politique sur les normes de service applicables aux frais d'utilisation externes  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)
- Renseignements sur les grands projets de l'Etat  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)
- Renseignements additionnels sur les grands projets de l'Etat  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)
- Approvisionnement et marchés  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)
- Initiatives horizontales  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hdb-rhbd/profil\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hdb-rhbd/profil_f.asp)
- Réservoirs de stockage  
[www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)

## Tableau 12 : Politiques concernant les voyages

L'ASFC suit et utilise les *Autorisations spéciales de voyager* et la *Directive sur les voyages* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

### *Les Autorisations spéciales de voyager*

([www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/STA\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/STA_f.asp)) décrivent les dispositions

s'appliquant aux ministres et à leur personnel exempté, ainsi qu'aux députés, aux sous-ministres, aux personnes nommées par le gouverneur en conseil et aux cadres supérieurs. Ces autorisations énoncent également les principes directeurs sur lesquels les administrateurs des ministères doivent s'appuyer dans l'exercice de leur pouvoir discrétionnaire concernant leurs dépenses de voyages d'affaires.

La *Directive sur les voyages* ([www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/td-dv\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_f.asp)) et les

taux et indemnités ([www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/menu-travel-voyage\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/menu-travel-voyage_f.asp))

servent de repères pour les *Autorisations spéciales de voyager* et s'appliquent aux employés de la fonction publique, à l'exception du personnel et des autres personnes qui voyagent à titre officiel pour le compte du gouvernement.

Web du SCT au [www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp).

Des renseignements supplémentaires sur les politiques concernant les voyages figurent sur le site

**Tableau 11 : Initiatives horizontales**

En 2006-2007, l'ASFC a participé à titre de partenaire aux initiatives horizontales suivantes :

- Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 — La réalisation de nos engagements  
Responsable : Patrimoine Canada  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/oly-m-oly-m-description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/oly-m-oly-m-description_f.asp)
- Initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent  
Responsable : ministère des Finances  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba-description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba-description_f.asp)
- Stratégie canadienne antidrogue  
Responsable : Santé Canada  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/cds-sca/description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/cds-sca/description_f.asp)
- Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme  
Responsable : Santé Canada  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/tlcs-sltct/description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/tlcs-sltct/description_f.asp)
- Programme canadien des armes à feu  
Responsable : Santé Canada  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/cfp-pcaf/description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/cfp-pcaf/description_f.asp)
- Responsable : GRC  
Sûreté maritime  
[www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/ms-sm/description\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/ms-sm/description_f.asp)
- Responsable : Transports Canada  
Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique  
[www.tc.gc.ca/dossiers/ipcap/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/dossiers/ipcap/menu.htm)
- Responsable : Transports Canada et Affaires étrangères et Commerce international  
Canada

La direction a pris des mesures pour que toutes les recommandations soient prises en compte. Toutes les recommandations devraient être intégralement mises en œuvre d'ici septembre 2007.

## Evaluations

### Deux évaluations de programme ont été effectuées en 2006-2007 :

#### *Service des chiens détecteurs — Etude d'évaluation*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/dd-scd-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/dd-scd-fra.html)

L'étude d'évaluation du Service des chiens détecteurs (SCD) a permis de constater que le programme continue d'être pertinent pour l'ASFC et partialement conforme aux mandats du gouvernement du Canada et de l'Agence. Les chiens détecteurs constituent un outil efficace contre l'entrée des marchandises prohibées, contrôlées ou réglementées et des espèces non déclarées, ainsi qu'un parfait complément aux diverses technologies de détection et à la formation des agents portant sur l'exécution de la loi qu'utilise l'ASFC dans sa lutte contre la criminalité à la frontière. Parmi les constatations intéressantes, on a relevé des réductions du programme de SCD dans plusieurs directions générales de l'ASFC et l'absence de cadre de gestion clairement défini dictant les rôles et les responsabilités de ceux qui assurent la prestation du programme au Service de dressage de chiens détecteurs (SDCD), à la Direction générale de la loi, à la Direction générale des opérations et dans les régions. Par conséquent, le rapport recommande d'élaborer, de mettre en œuvre et de communiquer un cadre de gestion pour le programme.

Le rapport recommande également de mener rapidement à bien l'intégration des équipes maître-chien spécialisées dans la détection des aliments, des végétaux et des animaux (AVA) au programme du SCD en les plaçant, dans la mesure du possible, sous l'autorité du même surintendant que celui des autres équipes maître-chien, en élaborant une trousse d'information sur les avantages du programme, sa contribution et son importance et en la diffusant dans l'ensemble de l'ASFC. Parmi les autres sujets examinés et recommandations formulées, citons la mise en œuvre d'un processus vigoureux et complet d'évaluation annuelle des risques afin d'assurer la présence maximale d'équipes maître-chien dans les bureaux à risque élevé, y compris une évaluation des besoins à l'échelle nationale et d'équipes supplémentaires. Enfin, le rapport recommande d'améliorer le contrôle et l'analyse du rendement du programme en intégrant les bases de données du programme du SCD afin de faciliter la déclaration et l'analyse des données historiques et d'éliminer les incohérences. L'ASFC prend des mesures pour mettre en œuvre les recommandations énoncées dans le rapport d'évaluation de façon à tirer parti de la réussite de ce programme et d'améliorer son exécution et son efficacité.

#### *Partenaires en protection — Etude d'évaluation*

[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/pip-pep-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2006/pip-pep-fra.html)

Selon les résultats de l'évaluation du programme Partenaires en protection (PEP), le programme est très pertinent, possède une raison d'être valide et correspond clairement aux priorités de l'ASFC et du gouvernement. Aucun autre programme de l'ASFC ne fournit à l'Agence l'occasion de travailler en partenariat avec les négociants pour se pencher sur la sécurité de leurs processus, procédés et locaux. L'étude conclut que le PEP devrait être élargi tel qu'approuvé dans le cadre du Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité. Au moment de la mise en œuvre de l'expansion, on recommande aux gestionnaires du programme de porter une attention particulière à l'évaluation de la suffisance des ressources en vue de répondre aux exigences, d'envisager des avantages additionnels pour les participants afin d'optimiser la participation du secteur privé, en particulier les catégories d'entreprises actuellement sous-représentées (p. ex., les entreprises implantées à l'étranger). Afin d'améliorer la rentabilité du programme, le rapport conseille aux gestionnaires du programme d'étudier les options telles que l'harmonisation du PEP avec le programme *Customs-Trade Partnership Against Terrorism* (C-TPAT) des États-Unis, ce qui est actuellement mis en œuvre, et les programmes NEXUS et EXPRES, et d'assurer le traitement plus efficace et plus rapide des demandes. Parmi les autres questions abordées et recommandations formulées, citons l'élaboration d'un système automatisé efficace de gestion des cas et de mesure du rendement pour appuyer la gestion des participants au programme et effectuer un meilleur suivi du programme. L'ASFC prend les mesures nécessaires pour s'assurer que l'on dispose des fonds suffisants pour étendre le programme et mettre sur pied un système efficace pour appuyer le PEP.

## Vérifications internes

## Trois vérifications internes ont été effectuées en 2006-2007 :

*Vérification de la gestion de la trésorerie*[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ac-ve/2006/acm\\_vgt-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ac-ve/2006/acm_vgt-fra.html)

Dans l'ensemble, la vérification a constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'observation des lois, des règlements, des politiques et des procédures régissant le contrôle des fonds en espèces.

Un cadre de contrôle, composé de politiques, de procédures, de directives et de lignes directrices, est en place aux fins de gestion des fonds en espèces. Cependant, ces politiques et procédures n'étaient pas actualisées ni consolidées aux fins de consultation facile.

La vérification a relevé un manque d'observation des politiques et des procédures. Des lacunes ont été décelées au niveau de la supervision, de la division des droits et de la sauvegarde des biens monétaires. La direction n'examine pas toujours régulièrement les opérations pour s'assurer que les lacunes en matière de contrôle sont détectées et corrigées. De plus, la direction à l'Administration centrale n'avait pas communiqué les attentes en matière de surveillance.

La direction a pris des mesures pour mettre en œuvre toutes les recommandations.

*Vérification des procédures de démarcation de l'encaisse de fin d'exercice 2005-2006*  
[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ac-ve/2006/ve-fe-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ac-ve/2006/ve-fe-fra.html)

La vérification a conclu que les procédures de fin d'exercice pour l'exercice 2005-2006 ont été suivies et que les espèces en transit étaient déclarées de manière satisfaisante.

En ce qui concerne les procédures, on a noté que l'ASFC s'appuie encore sur les procédures de fin d'exercice de l'Agence du revenu du Canada, ce qui n'a pas permis de documenter pleinement la situation à l'ASFC. De plus, des erreurs ont été relevées dans l'enregistrement de la date de réception, ce qui a des répercussions sur le fait que les fonds seront comptabilisés au poste de l'encaisse ou au poste des comptes débiteurs dans les états financiers de l'Agence.

Un plan d'action a été élaboré pour mettre en œuvre l'ensemble des recommandations. Des mesures pertinentes ont été mises en place pour minimiser les erreurs et améliorer les exigences opérationnelles.

*Vérification des systèmes de TI en développement — Phase I*[www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ae-ve/2007/it-ti-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/rapports-reports/ae-ve/2007/it-ti-fra.html)

La vérification a conclu qu'un cadre de contrôle de la gestion pour l'élaboration des systèmes opérationnels est en place mais que l'on pourrait renforcer le cadre, s'assurer de la saine gouvernance, améliorer la gestion des risques et le contrôle du système dans les projets d'élaboration.

On a relevé un certain nombre de contrôles des systèmes de TI en cours d'élaboration qui peuvent procurer à l'Agence les bases pour mettre sur pied un cadre solide de contrôle de la gestion. Les domaines qui pourraient être améliorés englobent ce qui suit :

- les approbations aux jalons d'un projet pour poursuivre la mise en œuvre;
- le suivi des coûts de projets par rapport au budget;
- le processus de modification des priorités lorsque de nouveaux projets sont lancés;
- la participation des utilisateurs finaux au processus d'élaboration.

**Tableau 10 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations**

Réponse aux comités parlementaires
Aucune n'a été demandée au cours de l'exercice 2006-2007.

Réponse aux rapports de la vérificatrice générale (y compris du commissaire à l'environnement et au développement durable)
--

<p>La bonne conduite des affaires publiques — les organismes de sécurité publique</p> <p>Dans le cadre de cette vérification, on a examiné les aspects clés de la bonne conduite des affaires publiques dans trois organismes : la GRC, Service correctionnel Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada. On a cherché à établir si chacun des organismes avait mis en place un programme de valeurs et d'éthique, qui fait la promotion d'un comportement éthique, ainsi qu'une politique de divulgation interne (ou de dénonciation), qui facilite la divulgation des actes fautifs. On a examiné également le rôle que la vérification interne joue dans la vérification du respect des lois, des politiques et des règlements.</p> <p>La vérification a également examiné trois secteurs où l'on pense qu'il existe un risque d'abus — la passation des marchés, l'utilisation des cartes d'achat (de crédit) ainsi que le recours aux heures supplémentaires et l'utilisation des congés.</p> <p>Le rapport complet, y compris les recommandations et les plans d'action, figure sur le site Web du Bureau du vérificateur général du Canada au <a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/trapports.nsf/html/20061104cf.btml">www.oag-bvg.gc.ca/dominio/trapports.nsf/html/20061104cf.btml</a>.</p>
---

Vérifications externes
------------------------

<p>Le Commissariat a la protection de la vie privée du Canada a effectué la <i>Vérification des pratiques de gestion des renseignements personnels de l'Agence des services frontaliers du Canada — Circulation transfrontalière des données</i>.</p> <p>On a examiné dans quelle mesure l'ASFC assure le contrôle et la protection de la diffusion des renseignements personnels des Canadiens à des gouvernements étrangers ou à leurs institutions.</p> <p>La vérification a découvert qu'il existe des possibilités importantes de mieux gérer les risques pour la vie privée et d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et le contrôle des échanges transfrontaliers de données, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'amélioration des échanges de renseignements entre l'ASFC et les États-Unis;</li> <li>• l'amélioration de la gestion des activités de mise en commun de l'information;</li> <li>• le renforcement des contrôles afin de réduire le risque d'utilisation inappropriée ou de divulgation de renseignements personnels;</li> <li>• l'amélioration de la qualité et du contrôle des données que l'ASFC acquiert en vertu du programme d'information préalable sur les voyageurs/Dossier du passager (IPV/DP);</li> <li>• l'amélioration de l'efficacité de l'Initiative d'identification des voyageurs à risque élevé (IVRE) avec les États-Unis, plus particulièrement, elle devrait évaluer dans quelle mesure des données inexacts ou incomplètes auront des répercussions sur les objectifs d'exécution de la loi et sur les voyageurs;</li> <li>• la mise à jour et le renforcement des ententes de l'ASFC avec les États-Unis portant notamment sur l'échange de renseignements personnels;</li> <li>• l'amélioration des activités associées à l'échange transfrontalier de données afin qu'elles soient plus transparentes.</li> </ul> <p>L'ASFC mettra sur pied divers plans d'action pour assurer la protection des échanges transfrontaliers de renseignements personnels, pour veiller à ce que les préoccupations du public canadien soient réglées et à ce que la collecte des renseignements soit adéquate.</p> <p>Le rapport complet, y compris les recommandations et les plans d'action, figure sur le site Web du Commissariat à</p>
--

	2008	2009	2010	2011	2012 et les exercices ultérieurs	Total
Contrat de location-exploitation	25 000	4 000	-	-	-	29 000

(en milliers de dollars)

### 16. Chiffres correspondants

Les chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice en cours.

L'Agence a conclu une entente avec l'Agence du revenu du Canada qui lui fournit des services de technologie de l'information, lesquels services sont payés trimestriellement (97 406 000 \$ payé en 2007 et 90 730 000 \$ payé en 2006). Les services de technologie de l'information fournis incluent ce qui suit :

- administration de l'infrastructure et services;
- services d'architecture et de consultation;
- services régionaux

b) Administration des programmes :

L'Agence.

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à en assurer l'efficacité et la rentabilité; ainsi, un seul ministère s'acquitte de ces activités pour tous les autres, sans frais. Le coût de ces services, notamment les services de paye et d'émission de chèques fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada ne sont pas inclus à titre de charges dans l'état des résultats de l'Agence.

### 15. Opérations entre entités apparentées (continué)

	2006	2007
Installations	49 400	52 062
Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de		
soins dentaires	58 703	62 388
Protection pour accidents de travail	420	452
Services juridiques	3 162	4 398
	111 685	119 300

(en milliers de dollars)

### 13. Passif éventuel

a) Sites contaminés

Des éléments de passif sont comptabilisés pour tenir compte des coûts estimatifs nécessaires pour gérer et remettre en état des sites contaminés lorsque l'Agence est obligée ou sera vraisemblablement obligée d'engager de tels coûts. L'Agence a recensé 1 site en 2007 (2 sites en 2006) où de telles mesures sont possibles et pour lesquels un passif de 0,87 million de dollars a été enregistré en 2007 (0,9 million de dollars en 2006). Les efforts que poursuit l'Agence en vue de recenser les sites contaminés peuvent entraîner d'autres passifs environnementaux pour des sites nouvellement recensés ou des changements dans les évaluations ou l'utilisation prévue des sites actuels. Ces passifs seront inscrits durant l'année au cours de laquelle ils deviennent connus.

b) Réclamations et litiges

Des réclamations ont été faites à l'endroit de l'Agence dans le cours normal de ses activités. Des actions en justice totalisant environ 191 \$ millions (195 \$ millions en 2006) étaient toujours en cours en date du 31 mars 2007. De plus, certains appels ont été interjetés à l'égard de cotisations déjà établies au titre des droits de douane, des droits d'accise, de la taxe sur les produits et services et de la taxe de vente harmonisée pour un montant de 76 \$ millions en 2007 (272 \$ millions en 2006). Certains de ces litiges et réclamations peuvent éventuellement devenir des passifs réels si certains événements futurs se produisent ou ne se produisent pas. Un passif estimatif est constaté et ajouté à l'état de la situation financière dans la mesure où l'événement futur est susceptible de se produire ou de ne pas se produire et en fonction d'une estimation raisonnable de la perte qui pourrait être encourue. Au 31 mars 2007, l'Agence a enregistré un passif éventuel de 0,29 \$ millions (1,2 \$ millions en 2006).

### 14. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des marchés et à des obligations importantes aux termes desquels l'Agence s'engage à effectuer des paiements futurs au moment de la réception de services ou de biens.

Voici les engagements importants pour lesquels une estimation raisonnable peut être faite :

### 15. Opérations entre entités apparentées

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses affaires et aux conditions normales s'appliquant aux transactions commerciales. De plus, durant l'année, l'Agence reçoit des services, qui sont obtenus gratuitement de d'autres ministères tel que présenté dans la partie (a) ci-dessous.

a) Services obtenus gratuitement :

Durant l'année, l'Agence reçoit des services, qui sont obtenus gratuitement de d'autres ministères, d'installations, cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires, protection pour accidents de travail et services juridiques. Ces services obtenus gratuitement ont été reconnus dans l'état de la situation financière de l'Agence comme suit :

## 11. Comptes de dépôts

Les comptes de dépôts ont été établis afin de comptabiliser les sommes en espèces exigées pour garantir le paiement des droits de douane et des taxes d'accise sur les biens importés en vertu de la Loi sur les douanes et de la Loi sur la taxe d'accise et garantir l'observation des dispositions de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés par les transporteurs et les particuliers.

	Solde d'ouverture	Dépôts	Remboursements	Solde de fermeture
	(en milliers de dollars)			
Comptes de dépôts en garantie	35 329	14 524	( 13 605)	36 248
Argent saisi	4	-	( 4)	-
Autres comptes de dépôts	4 337	300	( 62)	4 575
	39 670	14 824	( 13 671)	40 823

## 12. Pension de retraite et indemnités de départ

a) Régime de pension de retraite : Les employés de l'Agence participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent jusqu'à concurrence d'une période maximale de 35 ans, au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années de salaire consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada ou du Régime des rentes du Québec et sont indexées selon l'inflation. Les employés et l'Agence contribuent au coût du régime. Les surplus ou déficits actuariels sont comptabilisés dans les états financiers du gouvernement du Canada à titre de parrain du Régime.

b) Indemnités de départ : L'Agence remet des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités de départ ne sont pas capitalisées d'avance; leur paiement proviendra des crédits futurs. Le tableau suivant renferme les détails au 31 mars :

## 12. Pension de retraite et indemnités de départ (continué)

	2007	2006
	(en milliers de dollars)	
Obligation au titre des prestations constituées, solde d'ouverture	118,288	87,361
Dépense pour l'année	59,390	40,642
Prestation payée au cours de l'année	(9,617)	(9,715)
Obligation au titre des prestations constituées, solde de fermeture	168,061	118,288

## 8. Immobilisations corporelles

(En milliers de dollars)

Catégorie d'immobilisations	Solde d'ouverture	Acquisitions	Transferts, Aliénations, radiations et autres	Solde de clôture	Solde d'ouverture	Amortissements	Transferts, Aliénations, radiations et autres	Solde de clôture	Valeur aux livres nettes	Valeur
Terrain	4 402	3	( 3 )	4 402	-	-	-	-	4 402	9
Édifices	138 277	3 955	-	142 232	40 980	4 594	-	45 574	96 658	7
Travaux et infrastructure	1 124	-	-	1 124	313	22	-	335	789	3
Machines et équipement	56 924	4 275	2 633	63 832	21 230	5 508	524	27 262	36 570	7
Matériel TI, logiciels développés à l'interne et commerciaux	106 099	743	15 946	122 788	34 033	14 942	44	49 019	73 769	7
Véhicules	24 220	1 420	( 1 292 )	24 348	16 304	3 365	( 1 309 )	18 360	5 988	7
Actifs en construction	74 246	29 814	( 9 907 )	94 153	-	-	-	-	94 153	7
Total	405 292	40 210	7 377	452 879	112 860	28 431	( 741 )	140 550	312 329	29

## 9. Crédoiteurs et charges à payer

Le tableau suivant renferme les détails des crédoiteurs et charges à payer :

	2007	2006	(in thousand of dollars)
Compte à payer - Fournisseurs externes	45 088	38 142	
Comptes à payer aux autres ministères et organismes fédéraux	48 948	49 795	
Total crédoiteurs et charges à payer	94 036	87 937	

## 10. Montant à payer aux provinces

Un certain nombre de protocoles d'entente ont été conclus entre les provinces et l'agence. Grâce à ces ententes, l'agence perçoit la taxe de vente provinciale ainsi que les taxes sur l'alcool et le tabac au nom des provinces et remet les sommes perçues directement aux provinces tous les mois, selon des échéanciers très rigoureux prévus dans les protocoles d'entente.

## 10. Montant à payer aux provinces (continué)

	Solde d'ouverture	Dépôts des contribuables	Remboursements aux contribuables	Paielements aux provinces	Solde de clôture
Payable aux provinces	7 569	78 779	( 1 578 )	( 76 528 )	8 242
			(en milliers de dollars)		

#### 4. Taxes d'accise

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, les taux de la taxe sur les produits et services (TPS) et de la taxe de vente harmonisée (TVH), appliqué sur les importations de biens, ont passé de 7% à 6% et 14% respectivement. Le montant de taxes d'accise dans l'État des résultats démontre la réduction des taux. Les revenus de taxes d'accise de 21 370 613 \$ milles (23 345 397 \$ milles en 2006) sont nets de 1 763 519 \$ (1 594 557 \$ en 2006) remis par mensualité au ministère des Finances d'après le calendrier de remise établi par ce ministère conformément aux modalités de l'Entente intégrée globale de coordination fiscale. Les montants remis représentent la participation de l'Agence à la taxe de vente harmonisée (TVH) aux termes de l'Entente.

#### 5. Droits d'accise

Les droits d'accise incluent des droits imposés contre les articles importés, y compris l'alcool et le tabac. Pendant l'année fiscale 2006-2007, une augmentation significative dans le volume d'articles importés exposé à ces droits a pour résultat une augmentation dans les revenus de droits d'accise de 815 657 \$ millions.

#### 6. Débiteurs et avances

Le tableau suivant donne le détail des comptes débiteurs et avances :

	2007	2006
<i>(en milliers de dollars)</i>		
Débiteurs des autres ministères et organismes fédéraux	12 905	4 147
Débiteurs de parties de l'extérieur	3 650	3 199
Avances aux employés et autres comptes débiteurs	1 510	1 254
	18 065	8 600
Moins: Provisions pour créances douteuses	( 621)	( 520)
sur les débiteurs externes		
Total	17 444	8 080

#### 7. Débiteurs - revenus fiscaux

Les débiteurs – revenus fiscaux sont constitués de droits de douane, de taxes d'accise, de taxe sur les produits et services et taxe de vente harmonisée dus au receveur général du Canada à la suite d'importations effectuées par les importateurs au Canada. Le tableau suivant renferme les détails des comptes de taxe débiteurs :

	2007	2006
<i>(en milliers de dollars)</i>		
Débiteurs - revenus fiscaux	1 450 393	1 403 291
Moins: provision pour mauvaises créances	( 155 351)	( 231 832)
Débiteurs - revenus fiscaux nets	1 295 042	1 171 459

## b) Crédit fournis et utilisés :

<i>(en milliers de dollars)</i>		
2007	2006	
1 264 927	1 043 931	Crédits parlementaires fournis
51 674	32 297	Crédit 10 - Dépenses de fonctionnement
1 316 601	1 076 228	Crédit 15 - Dépenses en capital
<hr/>		Montants législatifs
136 844	136 082	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
365	240	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État
718	15	Remboursements de montants portés aux revenus d'exercices antérieurs
137 927	136 337	Crédits annulés
( 151 775)	( 29 443)	Crédit 10 - Dépenses de fonctionnement
( 21 529)	( 14 180)	Crédit 15 - Dépenses en capital
( 173 304)	( 43 623)	Crédits disponibles pour emploi dans les exercices ultérieurs
( 124)	( 91)	Crédits parlementaires de l'exercice utilisés
1 281 100	1 168 851	

## c) Rapprochement de l'encaisse nette transmise au gouvernement et des crédits parlementaires de l'exercice utilisés :

<i>(en milliers de dollars)</i>		
2007	2006	
(24 579 751)	(25 384 251)	Encaisse nette transmise au gouvernement
(26 041 424)	(26 797 314)	Revenu non disponible pour fonctionnement
( 132 947)	( 216 837)	Changement de la situation nette du Trésor
7 455	( 13 198)	Variation des comptes débiteurs
( 55 081)	( 14 177)	Variation des comptes créditeurs et des charges à payer
( 180 573)	( 244 212)	Autres ajustements
1 281 100	1 168 851	Crédits parlementaires de l'exercice utilisés

vraisemblable, ou s'il est impossible d'effectuer une estimation raisonnable, les coûts sont indiqués comme passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers.

#### p) Incertitude relative à la mesure

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentées dans les états financiers. La direction croit que les estimations effectuées et les hypothèses posées au moment de la préparation des présents états financiers sont raisonnables. Le passif éventuel, le passif environnemental, le passif pour les indemnités de fin d'emploi, la provision pour mauvaises créances (il y a des méthodologies distinctes entre les revenus fiscaux et les revenus non-fiscaux) et la durée d'utilisation des immobilisations sont les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites. Les résultats réels pourraient différer des estimations actuelles. Ces estimations sont revues régulièrement et, lorsqu'il devient nécessaire de les redresser, les redressements sont indiqués dans les états financiers de l'exercice au cours duquel ils deviennent connus.

### 3. Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats nets des opérations de l'Agence diffèrent selon qu'ils sont présentés selon leur financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

#### a) Rapprochement des résultats nets et des crédits parlementaires de l'exercice utilisés :

	2007	2006
	(en milliers de dollars)	
<b>Résultats nets</b>	(24 541 185)	(25 483 090)

Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les résultats nets, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits

Ajouter (moins)	26 041 424	26 797 314
Revenu non disponible pour dépenser	( 119 300)	( 111 685)
Services fournis gratuitement	( 28 431)	( 27 634)
Amortissement des immobilisations corporelles	( 49 773)	( 30 926)
Indemnités de départ	( 61 845)	( 9 523)
Autres	25 782 075	26 617 546

Rajustements pour les postes sans incidence sur les résultats nets, mais ayant une incidence sur les crédits

Ajouter	40 210	30 106
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-	4 046
Achat de stocks	-	243
Charges payée d'avance	1 281 100	1 168 851
<b>Crédits parlementaires de l'exercice utilisés</b>	<b>1 281 100</b>	<b>1 168 851</b>

**(k) Immobilisations corporelles (continues)**

Classe d'actif	Période d'amortissement
Édifices	30 ans
Travaux et infrastructure	40 ans
Machines et équipement	10 ans
Matériel lié à la technologie de l'information	5 ans
Logiciels développés à l'interne	7 ans
Logiciels commerciaux	3 ans
Véhicules	5 ans

Les immobilisations en cours de construction ne sont pas amorties avant d'être achevées et mises en service.

**l) Créditeurs - revenus fiscaux**

Les créditeurs - revenus fiscaux représentent les taxes d'accise (TPS et TVH), les droits d'accise et les droits de douane à l'importation dus aux importateurs à la suite de cotisations établies en leur faveur à l'égard d'importations de l'année courante ou d'années antérieures.

**m) Avantages sociaux futurs**

- (i) Régimes de pension : Les employés admissibles participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique que le gouvernement du Canada administre pour de nombreux employés. Les contributions de l'Agence au régime sont imputées comme charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime de retraite. En vertu des dispositions législatives en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des contributions pour toute insuffisance actuarielle du régime.
- (ii) Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ aux termes des conventions collectives ou de leurs conditions d'emploi. Ces indemnités sont cumulées au fur et à mesure que les employés rendent des services ouvrant droit à de telles indemnités. L'obligation ayant trait aux indemnités accumulées par les employés est calculée au moyen des renseignements dérivés des résultats du passif, déterminés de façon actuarielle pour les indemnités de fin d'emploi des employés du gouvernement dans l'ensemble.

**n) Passif éventuel**

Le passif éventuel est le passif possible, qui peut devenir un passif réel lorsqu'un événement futur se produit ou ne se produit pas. Dans la mesure où l'événement futur est susceptible de se produire ou de ne pas se produire, une estimation raisonnable de la perte correspondante peut être calculée, un passif estimatif est établi et une charge est inscrite. Si la probabilité est impossible à déterminer ou si le montant ne peut pas être raisonnablement estimé, le passif est indiqué dans les notes afférentes aux états financiers.

**o) Passif environnemental**

Le passif environnemental représente le coût estimatif pour la gestion et la remise en état des sites contaminés. Un passif est établi et une charge est inscrite selon la meilleure estimation de la direction lorsqu'il y a contamination ou lorsque l'Agence prend connaissance d'une contamination et d'une obligation correspondante ou d'une obligation qu'elle est susceptible d'encourir pour de tels coûts. Si la probabilité que l'Agence d'engager de tels coûts ne peut pas être déterminée ou est peu

Toutes les immobilisations corporelles dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations corporelles, sauf les terrains, sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée de vie utile estimative comme suit :

#### **(k) Immobilisations corporelles**

Les stocks sont constitués de formulaires, de publications et d'uniformes qui ne sont pas destinés à être vendus. Ces éléments d'actif sont inscrits au prix coûtant calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. Les articles qui sont considérés désuets sont radiés. Le coût des fournitures renouvelables est imputé aux opérations de la période au cours de laquelle les articles sont utilisés.

#### **(j) Stocks**

Les débiteurs-revenus fiscaux représentent les droits et les taxes ainsi que d'autres revenus pour lesquels une cotisation a été établie ou estimée par l'Agence, mais qui n'ont pas encore été recouvrés. Une part importante du solde des montants à recevoir s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice en cours, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice suivant. Tous les montants à recevoir sont inscrits comme des montants devant ultimement être reçus. Une provision pour créances douteuses est établie lorsque le recouvrement est jugé incertain. Cette provision pour créances douteuses reflète la meilleure estimation de la direction quant à la possibilité de recouvrement des montants qui n'ont pas encore été payés.

#### **(i) Débiteurs-revenus fiscaux**

Les débiteurs et les avances sont inscrits comme montants devant éventuellement être reçus; une provision est faite pour les créances douteuses dont le recouvrement est jugé incertain.

#### **(h) Débiteurs et avances**

L'encaisse comprend les montants reçus dans les bureaux de l'Agence ou par des agents de l'Agence au 31 mars, mais non encore déposés au Trésor du gouvernement du Canada.

#### **(g) Encaisse**

- L'année pour toutes les indemnités de vacances et congés compensatoires dus aux employés. Les services fournis gratuitement par d'autres ministères du gouvernement pour des locaux, les indemnités pour accidents de travail, les contributions de l'employeur aux régimes d'assurance santé et d'assurance dentaire et les services juridiques sont inscrits comme frais d'exploitation selon leur coût estimatif.

#### **(f) Charges (continué)**

- Les indemnités de vacances et les congés compensatoires sont inscrits lorsqu'ils sont dus aux employés selon leurs conditions d'emploi. Le passif pour les indemnités de vacances et les congés compensatoires est calculé selon les niveaux salariaux en vigueur à la fin de l'année pour toutes les indemnités de vacances et congés compensatoires dus aux employés.

Toutes les charges sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

#### **(f) Charges**

Les revenus non fiscaux sont comptabilisés au cours de la période dans laquelle l'opération ou l'événement ayant donné lieu aux revenus s'est produit.

## c) Changement de la situation nette du Trésor

Le changement de la situation nette du Trésor est la différence entre l'encaisse fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du revenu non disponible pour les charges, dont le montant est indiqué par l'agence. Il découle de la différence entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

### d) Revenus fiscaux

Les revenus fiscaux déclarés dans ces états financiers incluent les revenus perçus aux termes de la *Loi sur les douanes*, du *Tarif des douanes*, de la *Loi sur l'accise* et de la *Loi sur la taxe d'accise*. Ces taxes incluent : les taxes d'accise qui consistent en la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), les droits d'accise et les droits de douane à l'importation. La taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée sur les marchandises vendues au pays ainsi que les crédits de taxe sur les intrants accordés à l'égard de la TPS/TVH payée sur les importations et les opérations nationales ne se reflètent pas dans les présents états financiers puisque c'est l'Agence du revenu du Canada qui est chargée de l'administration de ce programme.

La détermination des revenus fiscaux de l'Agence est fondée sur les cotisations de taxes et de droits établis relativement aux marchandises dont l'Agence a autorisé l'entrée au Canada au cours de

### d) Revenus fiscaux (continué)

L'exercice financier terminé le 31 mars ainsi que durant les années antérieures. Ces revenus sont reconnus au temps que les articles sont relâchés.

#### (i) Définition du terme « cotisation »

La cotisation (ou nouvelle cotisation) de taxes désigne l'ensemble des décisions prises et des mesures entreprises par le ministre de la Sécurité publique et les agents de l'Agence en vertu des lois ou des articles de lois fédérales, provinciales et territoriales administrées par l'Agence pour établir le montant des taxes à payer par les importateurs. Dans le cadre de la vérification des déclarations des importateurs, l'Agence a recours aux dispositions pertinentes des différentes lois qu'elle administre ainsi qu'à d'autres critères élaborés à l'interne et visant essentiellement à faire respecter les dispositions de ces lois.

#### (ii)

Intégralité des revenus fiscaux

Les régimes douanier et fiscal canadiens reposent sur un système d'autocotisation qui requiert des contribuables qu'ils connaissent les lois et s'y conforment. Lorsque les importateurs ne se conforment pas aux lois, par exemple lorsqu'ils ne déclarent pas ou déclarent incorrectement les biens importés, cela a une incidence sur l'intégralité des revenus fiscaux et des droits. L'Agence a institué des systèmes et des contrôles visant à détecter et à redresser les situations où les importateurs ne se conforment pas aux diverses lois qu'elle administre, notamment la vérification des documents des importateurs lorsque l'Agence le juge nécessaire. Ces procédures ne permettent pas de déceler toutes les importations non déclarées ou déclarées incorrectement ni les autres cas d'inobservation de la loi. L'Agence n'effectue pas d'estimation des droits et des taxes non déclarés; toutefois, ces montants sont inclus dans les revenus lorsqu'une cotisation est établie.

### e) Revenus non fiscaux

Les revenus non fiscaux déclarés dans les présents états financiers incluent les revenus perçus pour le gouvernement du Canada aux termes de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, de la *Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière d'agriculture et d'agroalimentaire* et d'autres lois semblables.

**1. Mandat et objectifs**

Le 12 décembre 2003, le gouvernement annonçait une restructuration. L'Agence des services frontaliers du Canada (l'Agence) a ainsi été établie par le transfert de secteurs de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

L'Agence est responsable de fournir les services de frontière intégrés qui soutiennent la sécurité nationale et les priorités de sûreté publiques et facilite le passage libre de personnes et d'articles. La loi constituant l'Agence des services frontaliers du Canada a reçu une sanction royale le 3 novembre 2005. L'Agence est un établissement public figurant à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Sécurité publique. Les dépenses de l'Agence sont financées à même les crédits parlementaires du gouvernement du Canada.

L'Agence est responsable de l'application et de l'exécution des lois suivantes ou de parties de ces lois : la Loi sur les douanes, le Tarif des douanes, la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise, la Loi sur la citoyenneté, la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, ainsi que d'autres lois pour le compte d'autres ministères du fédéral et des provinces.

Pour réaliser son mandat, l'Agence opère dans le cadre des activités de programme suivantes :

- a) Les activités du programme d'accès contribuent à la sécurité et à la prospérité du Canada grâce à l'élaboration de programmes et de politiques opérationnelles d'envergure nationale ayant trait à l'admissibilité, aux mécanismes de traitement et aux recours pour l'importation et l'exportation des marchandises et la circulation des personnes ainsi que l'étude des plaintes liées aux pratiques commerciales déloyales.
- b) Les activités du programme de sécurité assurent l'exécution de la loi canadienne sur la gestion de la sécurité à la frontière en fournissant des renseignements précis aux décideurs et en servant de point de convergence pour les relations de l'Agence avec les organismes partenaires de la sécurité, du renseignement et de l'exécution de la loi.
- c) Les activités du programme d'innovation sont fondées sur les sciences et la technologie permet et appuient une gestion efficace de la frontière et jouent un rôle important dans la protection des Canadiens contre les risques existants et les nouvelles menaces grâce à l'élaboration, à la mise en œuvre, à la prestation et au maintien de solutions novatrices et rentables fondées sur les sciences et la technologie.

## 2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été établis conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

**a) Crédits parlementaires**

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits accordés à l'Agence ne correspondent pas aux rapports financiers établis conformément aux principes comptables généralement reconnus puisque les crédits sont, dans une large mesure, fondés sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes constatés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux prévus par l'intermédiaire des crédits parlementaires. La note 3 contient un rapprochement général entre les rapports.

**b) Encaisse nette transmise au gouvernement du Canada**

L'Agence fonctionne au sein du Trésor (Fonds du revenu consolidé) qui est administré par le receveur général du Canada. Tout l'argent reçu par l'Agence est déposé au Trésor et tous les décaissements effectués par l'Agence sont tirés du Trésor. L'encaisse nette transmise au gouvernement du Canada est la différence entre tout l'argent reçu et tous les décaissements, y compris les opérations entre ministères du gouvernement fédéral.

**Agence des services frontaliers du Canada**  
**État des flux de trésorerie (non vérifié)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars**  
*(en milliers de dollars)*

<b>Activités de fonctionnement</b>		
Résultats nets		
Postes non monétaires:		
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	119 300	111 688
Amortissement des immobilisations corporelles	28 431	27 634
Ajustement des immobilisations corporelles	( 8 866)	1
Dépense pour les services légaux (Justice)	435	
Dépense créances irrécouvrables	158	
Dépense pour les sites contaminés	( 59)	
Variation de l'état de la situation financière:		
Augmentation (Diminution) des débiteurs et avances	( 9 364)	7 116
Augmentation des débiteurs - revenus fiscaux	( 123 583)	( 223 953)
Augmentation (Diminution) des charges payées d'avance	( 159)	166
Diminution des stocks	552	483
Augmentation (Diminution) des créditeurs et charges à payées	6 099	( 17 253)
Augmentation des montants à payer aux provinces	673	1 593
Augmentation des comptes de dépôts	1 153	1 688
Diminution (Augmentation) des indemnités de vacances et compensatoires	10 180	( 10 654)
Diminution (Augmentation) des créditeurs - revenus fiscaux	( 470)	774
Augmentation des avantages sociaux	49 773	30 926
<b>24 615 438</b>		<b>25 413 305</b>
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>		
Augmentation (Diminution) des immobilisations corporelles	( 40 210)	( 36 506)
Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles	214	2 077
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	( 39 996)	( 34 429)
<b>(24 579 751)</b>		<b>(25 384 251)</b>
<b>Encaisse nette utilisée</b>		<b>( 5 375)</b>
<b>Activités de financement</b>		
Encaisse nette transmise au gouvernement du Canada	( 4 309)	( 5 375)
<b>Encaisse, début de l'exercice</b>		<b>2 076 423</b>
<b>Encaisse, fin de l'exercice</b>		<b>2 071 048</b>

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

Agence des services frontaliers du Canada  
 État de l'équité du Canada (non vérifié)  
 Pour l'exercice terminé le 31 mars  
 (en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Équité du Canada, début de l'exercice</b>	3 197 810	2 987 286
Résultats nets	24 541 185	25 483 090
Crédits de l'exercice en cours utilisés (note 3)	1 281 100	1 168 851
Revenus non disponibles pour les activités de fonctionnement	(26 041 424)	(26 797 314)
Changement de la situation nette du Trésor (note 3c)	180 573	244 212
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 15)	119 300	111 685
<b>Équité du Canada, fin de l'exercice</b>	<u>3 278 544</u>	<u>3 197 810</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**ACTIFS**

	2007	2006
<b>Actifs financiers</b>		
Encaisse	2 066 739	2 071 048
Débiteurs et avances (note 6)	17 444	8 080
Débiteurs - revenus fiscaux (note 7)	1 295 042	1 171 459
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>3 379 225</b>	<b>3 250 587</b>

<b>Actifs non financiers</b>		
Charges payées d'avance	159	-
Stocks	3 806	4 358
Immobilisations corporelles (note 8)	312 329	292 432
<b>Total des actifs non financiers</b>	<b>316 294</b>	<b>296 790</b>

**TOTAL**

3 695 519	3 547 377
-----------	-----------

**PASSIF ET ÉQUITÉ DU CANADA**

**Passif**

Créditeurs et charges à payer (note 9)	94 036	87 937
Montants à payer aux provinces (note 10)	8 242	7 569
Créditeurs - revenus fiscaux	23 666	24 136
Comptes de dépôts (note 11)	40 823	39 670
Salaires, indemnités de vacances et compensatoires	82 147	71 967
Indemnités de départ des employés (note 12)	168 061	118 288
	416 975	349 567

**Équité du Canada**

	3 278 544	3 197 810
<b>TOTAL</b>	<b>3 695 519</b>	<b>3 547 377</b>

Passif éventuel (note 13)  
 Obligations contractuelles (note 14)  
 Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Agence des services frontaliers du Canada**  
**État des résultats (non vérifié)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars**  
*(en milliers de dollars)*

	2007	2006 (révisé)
<b>Revenus</b>		
<b>Accès</b>		
Revenus fiscaux		
Taxes d'accise (note 4)	21 370 613	23 345 397
Droits de douane à l'importation	3 704 222	3 329 810
Droits d'accise (note 5)	895 237	79 580
	25 970 072	26 754 787
Revenus non fiscaux		
Vente de biens et services	19 782	20 262
Intérêts, pénalités et amendes	27 887	17 999
Revenus des biens saisis	15 727	8 780
Confiscation de dépôts de garanties	-	2 384
Gain sur disposition et post-capitalisation	132	2 409
d'immobilisations	67	214
Autres revenus non fiscaux	1 319	1 828
	64 847	56 829
	26 034 919	26 811 616
<b>Revenus totaux</b>		
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires et avantages sociaux	672 997	984 635
Services professionnels et spéciaux	34 233	154 588
Transports et télécommunication	21 813	48 130
Location de terrains et bâtiments	32 341	49 634
Créances irrécouvrables	50 996	( 636)
(recouvrées)	7 901	27 634
Amortissement	17 728	19 325
Réparations et entretien	11 158	15 936
Fournitures et approvisionnement	6 041	20 670
Machinerie et équipements consommables	12 231	
Autres (pièces)	2 242	8 610
<b>Total des charges</b>	863 640	1 328 526
<b>Résultats nets</b>	25 171 279	25 483 090

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

## Tableau 9 : États financiers

### Déclaration de responsabilité de la direction

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 et de toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction de l'Agence des services frontaliers du Canada. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Les états financiers de l'Agence n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

Certains des renseignements contenus dans les états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et prennent dûment en considération l'importance relative. Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de comptabilité et de rapports, la direction tient une série de comptes qui constituent un registre centralisé des opérations financières de l'Agence. Les renseignements financiers présentés dans les *Comptes publics du Canada* et inclus dans le *Rapport ministériel sur le rendement* correspondent aux présents états financiers.

La direction maintient un système de gestion financière et de contrôle interne visant à fournir une assurance raisonnable de la fiabilité des renseignements financiers, de la protection des actifs du gouvernement et de l'exécution des opérations conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, aux règlements prescrits et aux autorisations parlementaires, et de leur inscription appropriée de manière à rendre compte des fonds publics. La direction veille également à assurer l'objectivité et l'intégrité des données contenues dans ses états financiers grâce à la sélection attentive, à la formation et au perfectionnement de personnel compétent, à une structure organisationnelle qui assure une division appropriée des responsabilités et à des programmes de communication ayant pour but de bien faire comprendre dans l'ensemble de l'Agence les règlements, les politiques, les normes et les pouvoirs de la direction.

Alain Jolicoeur, président

Ottawa, Canada  
le 16 août 2007

Sylvain St-Laurent, agent financier supérieur

Ottawa, Canada  
le 14 août 2007

## Tableau 8 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

Pour l'exercice 2006-2007, le projet suivant est considéré comme grand projet de l'État. En général, un projet est désigné grand projet de l'État lorsque son coût estimatif dépasse 100 millions de dollars et que le risque associé au projet est considéré élevé.

- Manifeste électronique

Des renseignements supplémentaires sur les grands projets de l'État figurent sur le site Web du SCT au [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp).

**Tableau 7 : Renseignements sur les grands projets de l'État**

Pour l'exercice 2006-2007, les projets suivants ont dépassé le niveau d'autorisation de projet délégué de l'ASFC<sup>19</sup> :

1.	Clarenceville (Qc)
2.	Andover (N.-B.)
3.	Cascade (C.-B.)
4.	Douglas (C.-B.)
5.	Emerson West (Man.)
6.	Lacolle (Qc)
7.	Stanstead, route 55 (Rock Island, Qc)
8.	St. Stephen (N.-B.)
9.	Rigaud (Qc)
10.	Fraser (C.-B.)
11.	Aldergrove (C.-B.)
12.	Rajustement régional
13.	Renforcement de la sécurité du fret terrestre et ferroviaire — Manifeste électronique
14.	Évaluation des risques harmonisée Canada-États-Unis — Données commerciales prélabiles

Des renseignements supplémentaires sur les grands projets de l'État figurent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada au [www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/info/ps-dp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/info/ps-dp_f.asp).

<sup>19</sup> Le pouvoir délégué à l'ASFC en matière de biens immobiliers, de projets généraux et de nouvelle technologie s'élève à un million de dollars (la limite de remplacement s'élève à trois millions de dollars). Le Conseil du Trésor a approuvé tous les grands projets susmentionnés. En outre, il a autorisé les dépenses touchant les objectifs visés dans le cadre de la phase de mise en œuvre des projets.

\* Étant donné que les changements n'ont pas affecté les frais ou le cadre du projet, les dispositions de la *Loi sur les frais d'utilisation* ne sont pas applicables.

\*\* Les résultats liés au rendement fournis ici tiennent compte de la part canadienne du traitement des demandes, jusqu'au point où les demandeurs sont invités à se présenter à un bureau en vue de mener à bonne fin leur adhésion. L'ASFC révisera les normes en place sur le traitement des demandes de concert avec son partenaire (le U.S. Customs Border and Protection) et consultera les intervenants (dont le public) pour clarifier les normes sur le traitement et modifier les délais au besoin. Le public pourra consulter les délais révisés, qui seront publiés sur l'Internet et dans la documentation sur le programme (brochures et guides).

Autres produits et services											
Frais associés au traitement des demandes de communication soumises en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI)	Autres produits et services	Loi sur l'accès à l'information	1992	5	6	1 805	Réponse fournie dans un délai de 30 jours suivant la date de réception de la demande; une prorogation de délai peut être permise prévu par l'article 9 de la LAI. Un avis de prorogation de délai doit être envoyé dans les 30 jours suivant la réception de la demande.  La Loi sur l'accès à l'information fournit plus de détails.	1 064 demandes d'accès ont été remplies durant l'exercice 2006-2007. 30,1 % ont été remplies dans les délais prescrits, 69,9 % ont été remplies en retard. Ces résultats sont, dans une large mesure, attribuables aux pénuries de personnel, qui seront réglés durant l'exercice 2007-2008. On a investi des ressources importantes dans les domaines de la dotation, des politiques et de la formation afin d'améliorer les cotes d'observation.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	5 5 5	1 800 1 800 1 800
Sous-total : Autres produits et services				5	6	1 805			2007-2008 2008-2009 2009-2010	5 5 5	1 800 1 800 1 800
TOTAL DES FRAIS D'UTILISATION				6 005	7 861	20 937			2007-2008 2008-2009 2009-2010	9 730 9 730 9 730	21 190 21 190 21 190

2006-2007									
Années de planification									
A. Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	Revenu prévu (000 \$)	Revenu réel (000 \$)	Coût total (000 \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice
NEXUS	Réglementaire	<i>Loi sur les douanes</i>	2002	1 000	1 168	4 573	De quatre à six semaines**	93 % des demandes ont été traitées dans un délai de quatre à six semaines. **	2007-2008 2008-2009 2009-2010
Programme EXPRES	Réglementaire	<i>Loi sur les douanes</i>	2002	1 000	840	3 324 (inscription des conducteurs)	De quatre à six semaines**	De quatre à six semaines**	2007-2008 2008-2009 2009-2010
Programmes CANPASS	Réglementaire	<i>Loi sur les douanes</i>	Le 22 juin 2006 *	900	1 467	3 460	De quatre à six semaines**	90 % des demandes ont été traitées dans un délai de quatre à six semaines. **	2007-2008 2008-2009 2009-2010
<i>Sous-total : Réglementaire</i>				6 000	7 855	19 132			2007-2008 2008-2009 2009-2010
									9 725 9 725 9 725
									19 390 19 390 19 390

2006-2007												Années de planification			
A. Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	Revenu prévu (000 \$)	Revenu réel (000 \$)	Coût total (000 \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu (000 \$)	Coût total estimatif (000 \$)				
Frais d'entreposage dans les dépôts de douane et les entrepôts à la frontière	Réglementaire	Loi sur les douanes	1992	400	206	404	Les marchandises doivent être manipulées avec soin et entreposées de manière sécuritaire afin de les protéger contre les dommages et les pertes.	Aucune poursuite pour dommage ou perte n'a été retenue.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	250 250 250	415 415 415				
Frais de douane pour services spéciaux	Réglementaire	Loi sur les douanes	1986	700	403	1 186	Le règlement pertinent en vertu de la Loi sur les douanes est en cours d'examen. Des normes de service sont en cours d'élaboration dans le cadre du présent examen.		2007-2008 2008-2009 2009-2010	400 400 400	1 200 1 200 1 200				
Frais divers conformément à l'Avis sur les prix de l'Agence canadienne d'inspection des aliments	Réglementaire	Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments	1997	400	2 302	6 577	Les activités d'inspection doivent être élaborées en accord avec le règlement fédéral correspondant.		2007-2008 2008-2009 2009-2010	2 300 2 300 2 300	6 600 6 600 6 600				

**Tableau 6 : Loi sur les frais d'utilisation**

A. Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	2006-2007					Années de planification		
				Revenu prévu (000 \$)	Revenu réel (000 \$)	Coût total (000 \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu (000 \$)	Coût total estimatif (000 \$)
<b>Réglementaire</b>											
Agrément des courtiers et frais d'examen	Réglementaire	<i>Loi sur les douanes</i>	1992	400	367	740	Résultats reçus dans les quatre à six semaines suivant la date de l'examen.	Résultats reçus dans les neuf semaines suivant la date de l'examen, par suite d'une modification apportée à la méthode de cotation. Une mesure corrective a été prise afin d'assurer le respect de la norme de rendement.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	375 375 375	750 750 750
Frais d'agrément des entrepôts d'attente des douanes	Réglementaire	<i>Loi sur les douanes</i>	1996	600	559	1 510	Demande traitée dans un délai de 60 jours ouvrables.	Toutes les demandes qui avaient été intégralement remplies conformément aux exigences relatives aux règlements en vertu de la <i>Loi sur les douanes</i> dans un délai de 60 jours ouvrables.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	600 600 600	1 550 1 550 1 550
Frais d'agrément des entrepôts de stockage	Réglementaire	<i>Tarif des douanes</i>	1996	600	481	1 535	L'exploitant doit recevoir un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen	L'exploitant reçoit un avis de détermination dans les quatre semaines suivant une vérification ou un examen dans 100 % des cas.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	500 500 500	1 600 1 600 1 600

## Revenus non disponibles

Sécurité						
(en milliers de dollars)						
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
2004-2005	2005-2006	2006-2007				
Rajustements des dépenses de l'exercice précédent	1 461	4 689		3 137		4 200
Vente de biens et de services						
Services de nature réglementaire	2 565	2 783		2 727		1 926
Services de nature non réglementaire	424	898		674		
Total : Ventes de biens et de services	2 989	3 681		3 402		1 926
Divers						
TPS/VH, droits de douane à l'importation, taxe d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	2 646	3 251		3 007		2 824
Articles divers						
Amendes imposées par le tribunal	1 486	1 717		1 634		1 037
Saisies des douanes		10		5		4
Saisies des enquêtes	2 892	716		1 840		5 455
Saisies des bureaux	7 107	8 054		7 732		10 268
Intérêts et pénalités <sup>18</sup>	209	16 282		15 868		26 785
Autres	11 551	5230		1101		1 859
Total : Divers	25 891	35 260		31 187		48 232
Total : Sécurité	30 341	43 630		37 725		54 358
Accès						
Vente de produits et services						
Location d'immeubles et de biens publics	380	363		379		296
Total : Accès	380	363		379		296
Innovation axée sur les sciences et la technologie						
Vente de produits et services – Droits et privilèges						
Redevances Ionscan	510	389		458		390
Total : Innovation axée sur les sciences et la technologie	510	389		458		390
Total : Revenus non disponibles						
31 231	44 382			38 563		55 044

<sup>18</sup> Dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007, les renseignements sur les intérêts et les pénalités se trouvaient sous la rubrique « Autres » recettes. Pour offrir plus de transparence, cette partie appartenant aux intérêts et aux pénalités a été affichée séparément.

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et non disponibles

Revenus disponibles

		2006-2007				(en milliers de dollars)	
Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Revenus prévus	Total des autorisations	Revenus réels		
Accès	1 458	1 440	1 754	1 867	1 867	Vente de produits et services	
						Services de nature réglementaire	
						Services de nature réglementaire	
						Services de nature non réglementaire	
15 464	14 938	12 110	12 110	20 508	20 508	Total : Accès	
15 464	14 938	12 110	12 110	20 508	20 508	Total : Revenus disponibles	

Explication des écarts :

L'écart de 8 millions de dollars qui représente une hausse entre les revenus prévus et les revenus réels est attribuable aux facteurs suivants :

- les prix de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (2 millions de dollars);
- les frais pour la perception de la taxe provinciale de vente (2 millions de dollars);
- les programmes de déclaration de rechange (2 millions de dollars);
- les services douaniers (1 million de dollars).

**Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux**

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles de 2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	52 062
Cotisations de l'employeur correspondant aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT) — fonds renouvelables exclus. Cotisations de l'employeur aux régimes de garanties d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT.	62 388
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada	452
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice	4 398
<b>Total : Services reçus à titre gracieux en 2006-2007</b>	<b>119 300</b>

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

Poste voté ou législatif	2006-2007 (en milliers de dollars)			
	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations
10	Dépenses de fonctionnement	1 119 660	1 284 058	1 264 927
15	Dépenses en capital	28 853	31 613	51 674
(S)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	145 020	151 359	136 845
(S)	Dépenses des revenus provenant de la disposition des biens excédentaires de l'Etat			364
(S)	Remboursements de montants crédits aux revenus dans les années précédentes			718
Total		1 293 533	1 467 030	1 454 528
				1 281 100

Explication des écarts :

L'écart de 173 millions de dollars entre le total des autorisations et les dépenses réelles est surtout attribuable aux facteurs suivants :

- la pérémpion nette des crédits de 152 millions de dollars liée principalement aux initiatives suivantes :
  - le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité : 40 millions de dollars;
  - la sécurisation du système de transport du fret aérien : 3 millions de dollars;
  - l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillent seuls : 23 millions de dollars;
  - les retards dans la mise en œuvre du Système automatisé de surveillance à la ligne d'inspection primaire : 23 millions de dollars;
  - l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs et l'Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préalables : 10 millions de dollars;
  - le matériel technologique de détection : 17 millions de dollars.
- la pérémpion du crédit pour dépenses en capital de 21 millions de dollars causée par :
  - les retards de la construction des projets d'immobilisation à Douglas (C.-B.);
  - Stanstead (Qc) et Rigaud (Qc);
  - les systèmes de détection des radiations et autre matériel lié à l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique.

**Tableau 2 : Ressources par activité de programme**

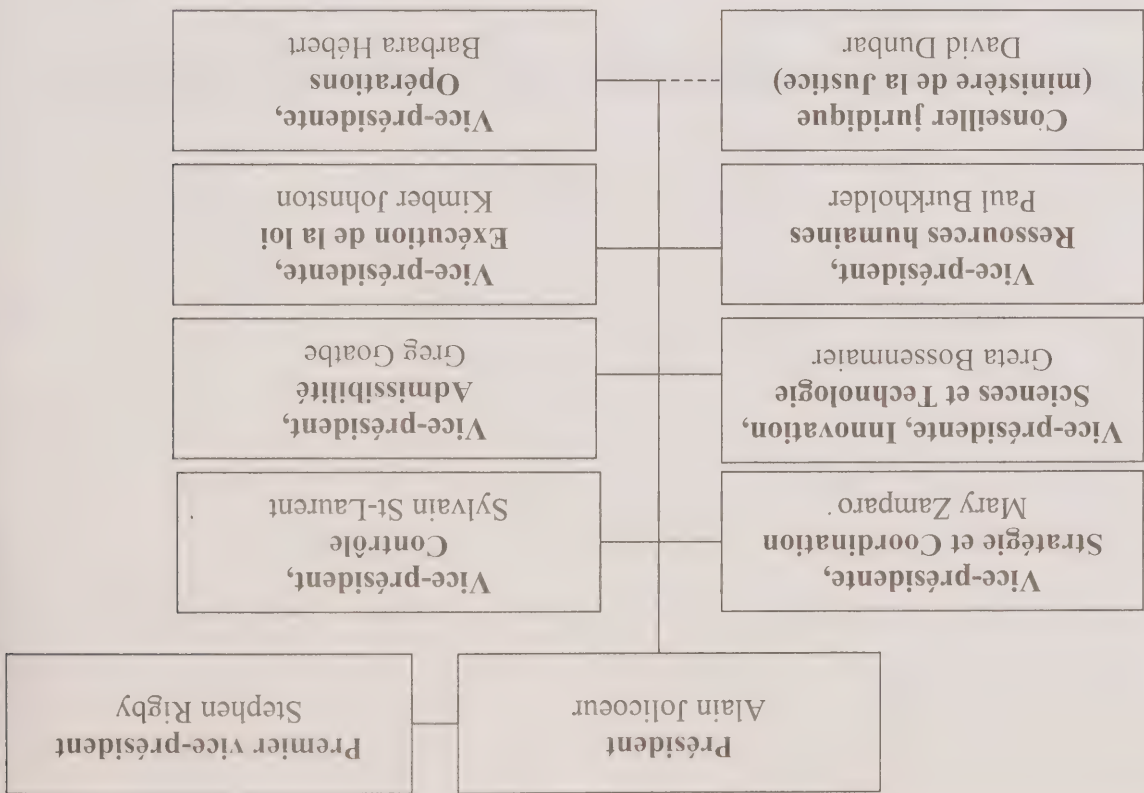
2006-2007					
Activité de programme	Fonctionnement	Capital	Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Dépenses réelles
Sécurité					
Budget principal des dépenses	436 843	10 407	447 250	0	447 250
Dépenses prévues	544 333	13 167	557 500	0	557 500
Total des autorisations	408 182	14 428	422 610	0	422 610
Dépenses réelles	348 871	9 495	358 366	0	358 366
Accès					
Budget principal des dépenses	745 910	18 446	764 356	(12 110)	752 246
Dépenses prévues	761 935	18 446	780 381	(12 110)	768 271
Total des autorisations	724 528	35 146	759 674	(20 508)	739 166
Dépenses réelles	700 714	18 569	719 283	(20 508)	698 775
Innovation axée sur les sciences et la technologie					
Budget principal des dépenses	94 037	0	94 037	0	94 037
Dépenses prévues	141 259	0	141 259	0	141 259
Total des autorisations	290 652	2 100	292 752	0	292 752
Dépenses réelles	221 879	2 080	223 959	0	223 959
Total					
Budget principal des dépenses	1 276 790	28 853	1 305 643	(12 110)	1 293 533
Dépenses prévues	1 447 527	31 613	1 479 140	(12 110)	1 467 030
Total des autorisations	1 423 362	51 674	1 475 036	(20 508)	1 454 528
Dépenses réelles	1 271 464	30 144	1 301 608	(20 508)	1 281 100

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (y compris les ETP)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Activité de programme <sup>17</sup>	256 576	300 599	447 250	557 500	422 610	358 366
Accès	719 640	682 349	764 356	780 381	759 674	719 283
Innovation axée sur les sciences et la technologie	100 338	200 841	94 037	141 259	292 752	223 959
Moins : revenus disponibles	(15 464)	(14 938)	(12 110)	(12 110)	(20 508)	(20 508)
Total	1 061 090	1 168 851	1 293 533	1 467 030	1 454 528	1 281 100
Moins : revenus non disponibles	(31 231)	(44 382)		(38 563)		55 044
Plus : coût des services reçus sans frais	103 853	111 685		109 527	119 300	119 300
Total des dépenses de l'Agence	1 133 712	1 236 154		1 537 994	1 573 828	1 345 356
Équivalent temps plein (ETP)	10 758	12 077		12 763		12 383

<sup>17</sup> L'ASFC a effectué un examen de ses affectations afin de mieux les harmoniser avec les dépenses et l'utilisation d'ETP par rapport à chaque activité de programme. On a, par conséquent, procédé à un rajustement de la ventilation par activité de programme dans le Budget principal des dépenses de 2007-2008.

## Renseignements sur l'organisation



L'ASFC est structurée en sept directions générales, chacune dirigée par un vice-président qui relève directement du président. Le premier vice-président fournit un soutien au président, en se concentrant sur le leadership de la gestion des programmes et des opérations de l'Agence, ainsi que sur la gestion des fonctions des ressources financières et du contrôle.

La prestation des opérations se fait dans huit régions : l'Atlantique, le Québec, le Nord de l'Ontario, la région du Grand Toronto, Windsor-St. Clair, Fort Erie-Niagara Falls, les Prairies et le Pacifique. Des agents de l'ASFC sont également postés dans 39 emplacements à l'étranger. Les directions générales de l'admissibilité et de l'exécution de la loi élaborent les programmes et les politiques qu'applique la Direction générale des opérations. La Direction générale de l'innovation, des sciences et la technologie travaille avec ces directions générales en vue de l'optimisation de notre capacité à soutenir des opérations efficaces et efficientes. À la base de tout notre travail relatif aux politiques, aux programmes et aux opérations se trouvent les fonctions stratégiques et habilitantes indispensables qui couvrent les directions générales suivantes : Stratégie et Coordination, Ressources humaines et Contrôle. L'ASFC collabore étroitement avec son unité des services juridiques, qui relève du ministère de la Justice, afin que ses opérations, la prestation de ses services, l'élaboration des politiques, l'orientation et la gestion organisationnelles soient juridiquement viables.

Nous avons choisi cette structure afin de favoriser des synergies internes solides entre tous les secteurs de programme et pour que toutes les fonctions aient une responsabilité claire. Notre travail s'articule autour de l'optimisation et du soutien du rendement de notre personnel de première ligne.

### SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES



intelligente Canada-Etats-Unis en vue d'améliorer la circulation sécuritaire des personnes entre les deux pays. NEXUS est destiné à accélérer le processus de dédouanement à la frontière des voyageurs à faible risque approuvés au préalable qui entrent au Canada et aux Etats-Unis.

En décembre 2006, l'ASFC a annoncé l'harmonisation des volets NEXUS Air. Autoroutes et Maritime pour former un seul programme NEXUS harmonisé. Le programme NEXUS harmonisé compte actuellement 122 000 participants.

En 2006-2007, NEXUS Air a été mis en service à l'aéroport international Pearson de Toronto (Terminal 1) et à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal. On a également annoncé l'élargissement de NEXUS Air à tous les aéroports internationaux canadiens qui sont dotés d'installations de précontrôle des Etats-Unis; à ce titre, l'ASFC a commencé les travaux préliminaires pour l'implantation du programme à Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Halifax et Toronto (Terminal 3) en 2007-2008.

### ***SAVIEZ-VOUS QUE...***

En octobre 2006, le programme NEXUS Air a reçu la Médaille d'or lors de la remise des prix de l'Exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) et, au début de 2007, il a été en nomination pour le Prix d'excellence de la fonction publique.

## Points saillants sur le Manifeste électronique :

- Réception à l'avance des renseignements électroniques sur l'équipage, le fret et le moyen de transport, communiqués par les transporteurs, les transitaires, les importateurs et les courtiers en douane;
- Option d'accès à un portail Web pour les clients afin de faciliter l'observation;
- Évaluation automatisée des risques avant l'arrivée des marchandises au Canada;
- Formalités douanières simplifiées grâce à des systèmes intégrés pour les agents;
- Intégration de la technologie de transpondeur;
- Investissements importants dans l'infrastructure de TI de l'ASFC.

Afin d'obtenir des points de vue et des avis concernant cette initiative, l'ASFC a établi un Réseau de partenaires des intervenants pour le Manifeste électronique et a tenu une réunion inaugurale à Ottawa en janvier 2006.

En 2006-2007, nous avons tenu des discussions avec les intervenants, dont les résultats ont été pris en compte dans l'élaboration des produits clés, notamment la charte du projet, l'ébauche du plan de déploiement et les modèles de gouvernance. Nous travaillons en étroite collaboration avec les États-Unis, notamment pour l'échange de renseignements détaillés sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées. L'ASFC continue de faire partie du Sous-comité du Réseau de soutien au commerce sur l'harmonisation transfrontalière avec les représentants des services de douanes des États-Unis et du Mexique.

## Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager

Le programme Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager (IPV/DP) permet à l'ASFC d'effectuer une évaluation des risques que représentent les voyageurs aériens (passagers et membres d'équipage), avant leur arrivée au Canada. Grâce à cette initiative, les voyageurs aériens à risque élevé sont repérés pendant qu'ils sont en route et avant qu'ils n'arrivent aux aéroports internationaux au Canada. Les données sur les voyageurs sont analysées afin d'évaluer le niveau de risque avant leur arrivée dans les neuf grands aéroports internationaux du Canada. La fonctionnalité « communication des données » du Dossier passager (appelée, en anglais, *PNR Push*) permet le transfert direct des données à l'ASFC. Une solution partielle a été mise en œuvre en avril 2006. En 2006-2007, afin d'améliorer davantage cette fonctionnalité, l'ASFC a entrepris la mise au point d'une solution intégrée, y compris des améliorations de système additionnelles. En outre, l'ASFC a procédé à l'ajout et à l'enrichissement des données de 12 lignes aériennes, ce qui a permis d'accroître le nombre d'évaluations des risques et de fournir plus de données aux utilisateurs chargés de l'analyse. Grâce à ces améliorations, l'Agence a pu analyser les données IPV/DP fournies, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par les lignes aériennes agréées, tout au long de 2006-2007.

## NEXUS Air

NEXUS Air est un programme conjoint administré par le Canada et les États-Unis. Lancé sous forme de projet pilote, il est né de l'engagement pris en 2001 dans la Déclaration sur la frontière

En 2006-2007, en vertu de l'IIPRP, l'ASFC a déterminé les exigences en matière de communication des données des autres ministères pour environ 40 programmes afin de faciliter la transition des transactions papier aux déclarations entièrement électroniques des exigences douanières. Afin de soutenir l'engagement de l'ASFC envers le modèle de données de l'OMD, ces exigences ont été mises en correspondance avec ce modèle. L'ASFC a également fait part de ses exigences à l'OMD et lui a demandé qu'elles soient incluses dans la prochaine version améliorée du modèle de données de l'OMD.

### **Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préalables**

L'initiative de l'Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préalables (ERH-DCP) a pour objectif de combler les lacunes actuelles en matière d'information au sein de la chaîne d'approvisionnement commerciale maritime par l'harmonisation des méthodes de ciblage avec le U.S. CBF et les normes établies par l'OMD. Cette harmonisation consiste notamment à intégrer des données supplémentaires qui ne sont actuellement pas fournies à l'ASFC. L'initiative vise à détecter les marchandises commerciales à haut risque, tout en facilitant la circulation des marchandises à faible risque, et à réduire ainsi le nombre de vérifications nécessaires. L'ASFC pourra ainsi concentrer ses ressources sur l'identification des conteneurs à risque élevé.

L'ASFC a déterminé ses facteurs de risque les plus critiques en définissant les lacunes. Pour ce faire, elle a procédé à une analyse statistique détaillée au moyen de nouveaux algorithmes de cotation mis au point pour le Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial, en se fondant sur les indicateurs de risque existants et nouveaux dans un environnement de simulation. Les données supplémentaires permettront d'augmenter l'intégrité de nos évaluations des risques en assurant la transparence de bout en bout des conteneurs maritimes, du point d'origine à la destination finale au Canada.

### **Manifeste électronique**

Au cours des 5 prochaines années, le gouvernement du Canada s'est engagé à investir 396 millions de dollars dans le Manifeste électronique<sup>16</sup>. Cette initiative fait partie des principales priorités du Partenariat trilatéral nord-américain pour la sécurité et la prospérité, signé par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Le Manifeste électronique permettra d'accroître de façon importante la capacité de l'ASFC de détecter, dans les modes routier et ferroviaire, les expéditions à risque élevé ou inconnu à destination du Canada. Grâce à l'information préalable sur le fret reçue par voie électronique, l'ASFC pourra analyser plus efficacement les risques et assurer l'efficacité des opérations frontalières et la circulation des marchandises destinées au commerce international. En détenant les bons renseignements au bon moment et sous la forme prescrite, l'ASFC pourra prendre des décisions éclairées fondées sur l'évaluation rigoureuse des risques effectuée avant l'arrivée des marchandises au Canada.

<sup>16</sup> Se reporter au tableau 8 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

L'Initiative interministérielle de production de rapports préalables (IIPRP) continuera de définir et de concevoir d'autres solutions électroniques et options d'interface afin d'améliorer et d'accroître l'échange de données sur les déclarations entre l'ASFC et les autres ministères et partenaires. Ces solutions permettront à l'ASFC de traiter par voie électronique avec tous les partenaires commerciaux et d'appuyer les nouveaux processus et technologies d'évaluation des risques à l'appui de la sécurité nationale et de la santé et sécurité publiques des Canadiens.

**Initiative interministérielle de production de rapports préalables**

Le Système automatisé de surveillance à la ligne d'inspection primaire (SASLIP) approche de la fin de sa durée de vie. Une nouvelle initiative, appelée remplacement du SASLIP, procurera un outil amélioré aux agents des services frontaliers pour les opérations d'évaluation automatisée des risques posés à la fois par les voyageurs et les véhicules cherchant à entrer au Canada aux postes frontaliers terrestres. Le remplacement du SASLIP — partie du Système intégré de gestion de la ligne d'inspection primaire pour le mode routier — a fait l'objet de travaux de développement considérables en 2006-2007. Ces travaux comprenaient une amélioration importante du système qui intégrera le lecteur de plaques d'immatriculation à l'aide d'un lecteur de documents (acheté en 2006-2007). Cette amélioration nous permettra ainsi d'évaluer les risques tant du côté des voyageurs que des véhicules. Le passage à la frontière des personnes à faible risque se fera plus rapidement, et l'ASFC pourra améliorer sa capacité à cerner les personnes à risque plus élevé.

**Améliorations du Système d'évaluation des risques liés aux voyageurs**

**SAVIEZ-VOUS QUE...**

En juin 2006, l'équipe de développement du Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial a reçu le prestigieux Prix d'excellence de la fonction publique. L'équipe a remporté le prix dans la catégorie Innovation pour avoir créé un outil automatisé perfectionné pour évaluer les risques posés par les expéditions de fret destinées au Canada, avant leur arrivée au pays.

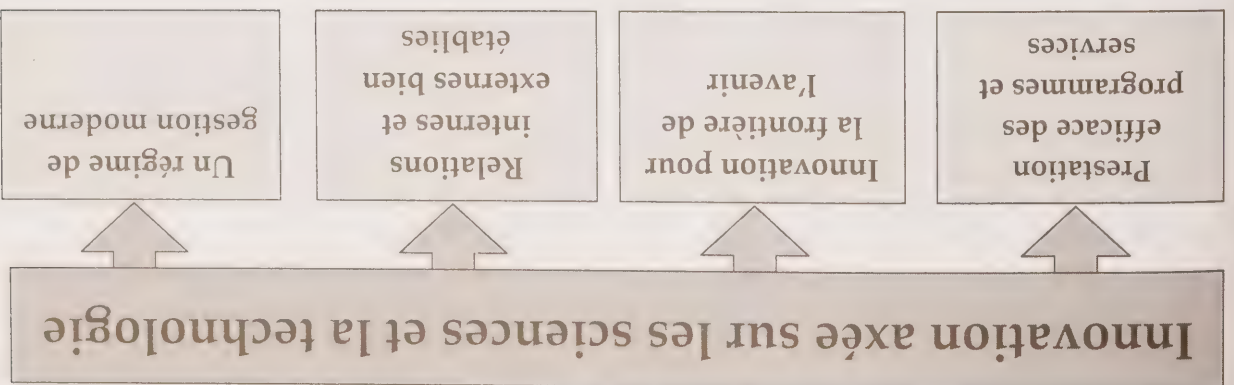
Après la mise en œuvre de la phase II de l'IPEC, le Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial, lequel permet d'appuyer la capacité de l'Agence d'intervenir en cas de nouvelles menaces pour la santé et la sécurité des Canadiens, a été constamment mis à niveau et perfectionné.

Après la mise en œuvre de la phase I de l'IPEC, laquelle a été mise en œuvre dans le mode maritime en 2004, l'ASFC a développé le modèle de l'IPEC dans les modes transfrontaliers maritimes et aériens dans le cadre de la phase II. Cette phase a été intégralement mise en œuvre en juin 2006.

Après la mise en œuvre de la phase I de l'IPEC, laquelle a été mise en œuvre dans le mode maritime en 2004, l'ASFC a développé le modèle de l'IPEC dans les modes transfrontaliers maritimes et aériens dans le cadre de la phase II. Cette phase a été intégralement mise en œuvre en juin 2006.

Après la mise en œuvre de la phase I de l'IPEC, laquelle a été mise en œuvre dans le mode maritime en 2004, l'ASFC a développé le modèle de l'IPEC dans les modes transfrontaliers maritimes et aériens dans le cadre de la phase II. Cette phase a été intégralement mise en œuvre en juin 2006.

L'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie appuie les priorités suivantes de l'ASFC :



## Respect de nos priorités et engagements en 2006-2007

### Infrastructure de TI — Opérations/améliorations et entretien

L'ASFC continue d'assurer la prestation de programmes et de services de qualité à ses clients, partenaires et intervenants, et d'améliorer ses opérations de manière à renforcer ses capacités dans les secteurs du renseignement et de l'exécution de la loi à l'aide d'outils et de technologie à fine pointe, afin de réduire les menaces inhérentes au terrorisme, à la contrebande, au crime organisé et aux maladies transmissibles.

En 2006-2007, l'ASFC a continué d'assurer ses activités 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ainsi que l'entretien d'un certain nombre de systèmes commerciaux automatisés : le Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC), le Système des douanes pour le secteur commercial et la Plate-forme du commerce électronique des douanes. Nous avons mis nos systèmes commerciaux automatisés à la disposition de nos clients internes et externes 95,5 % du temps. Lors des rares cas où une panne s'est produite, l'ASFC a réagi immédiatement et a résolu le problème avec le moins d'interruptions possible sur le plan des opérations frontalières par l'entremise de procédures établies.

Nous avons mis en œuvre des améliorations importantes à notre infrastructure et à nos opérations de TI, et nous avons continué d'élaborer des stratégies d'infrastructure de TI et de les intégrer à notre stratégie et à nos plans globaux de TI. Par exemple, par l'entremise de la phase II du programme IPEC, les données prélabes sur le fret sont maintenant transmises par voie électronique aux fins d'évaluation des risques.

### Améliorations du Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial

L'IPEC repose sur le concept que la transmission électronique des données commerciales permet à l'ASFC de mieux évaluer les risques touchant les moyens de transport et les marchandises

Activité de programme : Innovation axée sur les sciences et la technologie

L'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie a pour objectif de soutenir la gestion efficiente et efficace de la frontière et de protéger les Canadiens contre les risques existants et les nouvelles menaces par la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, l'exploitation et l'entretien de solutions rentables axées sur les sciences et la technologie, en partenariat avec les autres activités de programme.

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	141 259	Total des autorisations	292 752	Dépenses réelles	223 959
------------------	---------	-------------------------	---------	------------------	---------

Ressources humaines (ETP) :

Prévues	531	Réelles	978	Différence	(447)
---------	-----	---------	-----	------------	-------

Explication des écarts<sup>15</sup> :

L'écart de 69 millions de dollars entre le total des autorisations et les dépenses réelles est surtout attribuable aux initiatives suivantes :

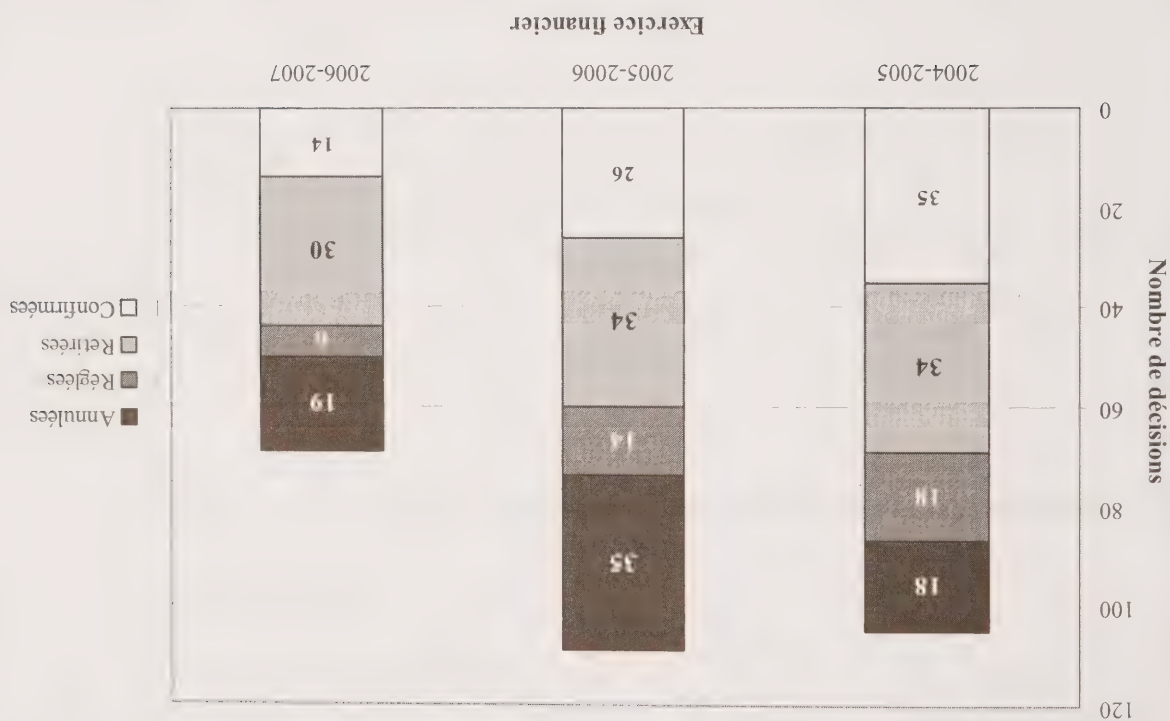
- le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité;
- la sécurisation du système de transport du fret aérien du Canada;
- l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs;
- l'Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales prélabiles.

<sup>15</sup> L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à deux principaux facteurs. Le premier est la non-utilisation de fonds par l'ASFC à la fin de 2006-2007, dont vous trouverez l'explication ci-dessous. Le second résulte d'un examen des attributions de ressources par activité de programme conçu pour aligner plus précisément les dépenses financières et l'utilisation des ressources humaines sur les activités de programme pertinentes. Cet examen a été achevé après la publication, dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007, des dépenses prévues et des ressources humaines qui y sont reliées dans les tableaux ci-dessus. Il indiquait les rajustements techniques pour mieux refléter le réaligement des ressources de l'activité de programme Sécurité à d'autres activités de programme, en particulier à l'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie. Les résultats de ce réaligement se sont tout d'abord reflétés dans le Budget principal des dépenses de 2007-2008; les dépenses prévues et les attributions de ressources humaines seront plus précisément présentées dans tous les futurs rapports destinés au Parlement. Les dépenses prévues reflètent celles qui étaient en place avant d'apporter des rajustements techniques dans le Budget principal des dépenses de 2007-2008. Les rajustements résultent d'un examen des attributions mené dans le but d'assurer une meilleure concordance des dépenses financières et de l'utilisation des ressources humaines à l'égard de chaque activité de programme. Ces rajustements touchaient principalement les activités de programme Sécurité et Innovation axée sur les sciences et la technologie.

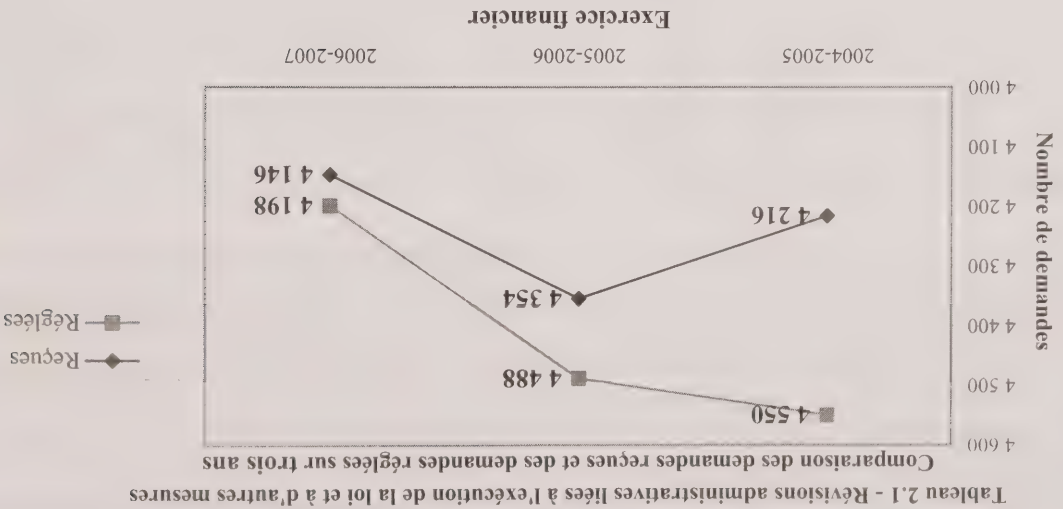
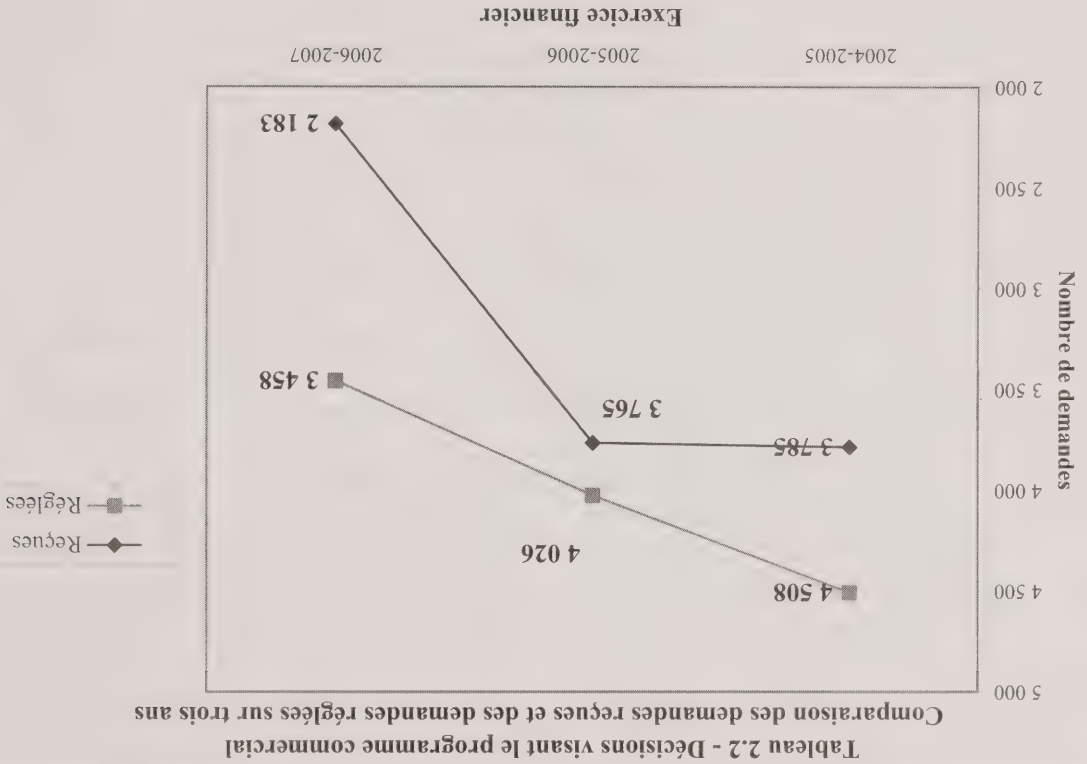
d'exécution dans les 45 jours de l'attribution du dossier à un arbitre 90 % du temps. Cette norme a été dépassée en 2006-2007, 94 % des clients ayant reçu un avis des motifs d'exécution dans les 45 jours.

Sur une période de trois ans, environ 13 % de nos décisions visant un différend commercial et 2 % de nos décisions d'arbitrage ont été portées en appel devant les tribunaux. Dans 62 % de ces cas, les tribunaux ont confirmé les décisions administratives de l'Agence ou les appelants se sont désistés. Le tableau 2.3 illustre les résultats des appels devant le TCCF et les tribunaux au cours d'une période de trois ans.

Tableau 2.3 - Décisions sur des appels du TCCF et des tribunaux sur une période de trois ans



Àfin de promouvoir la transparence et la prise de décisions en temps opportun, en 2006-2007, l'ASFC s'est efforcée d'accuser réception des nouveaux appels dans les 30 jours de leur réception et de fournir au demandeur le nom d'une personne-ressource au sein de l'ASFC chargée de son cas. Cette norme a été respectée 89 % du temps. En plus d'accuser réception des demandes en temps opportun, l'ASFC s'est efforcée de fournir aux clients un avis des motifs



## Programme des droits antidumping et compensateurs

Le Programme des droits antidumping et compensateurs permet de mener des enquêtes sur des allégations de dumping et de subventionnement dommageables touchant des marchandises importées, de mener de nouvelles enquêtes et d'effectuer des réexamens relatifs à l'expiration suivant la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* et de prendre des mesures d'exécution en cas de dommage constaté par le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCCE) par suite d'enquêtes de dumping ou de subventionnement.

À la fin de l'exercice, l'ASFC surveillait les importations de 16 produits de différents pays et a imposé, au besoin, des droits pour compenser le dumping ou le subventionnement. Elle a pu ainsi protéger 29 000 emplois et 4,9 milliards de dollars en production intérieure en 2006-2007.

## Services de recours

Le programme de recours est chargé de fournir aux clients un examen équitable et impartial des décisions et des mesures prises à l'appui de la législation régissant les services frontaliers. Le but est de prendre et d'appuyer des décisions uniformes et opportunes en matière de recours qui contribuent à la sécurité, à la protection et à la prospérité économique du Canada. L'ASFC s'est engagée à veiller à ce que le processus de recours soit accessible et transparent.

En 2006-2007, l'ASFC a procédé à l'examen administratif de ses décisions concernant des programmes commerciaux et des sanctions au chapitre de l'exécution de la loi. Durant cette période, plus de 4 100 demandes de révision de mesures d'exécution de la loi et plus de 2 100 demandes de révision de différends commerciaux (nouvelles déterminations) ont été reçues. En outre, quelque 4 200 décisions liées à l'exécution de la loi et 3 500 décisions visant le commerce ont été rendues. Les tableaux 2.1 et 2.2 renferment une comparaison des demandes reçues et des demandes réglées sur une période de trois ans<sup>12</sup>, pour l'examen administratif des sanctions liées à l'exécution de la loi et d'autres mesures<sup>13</sup>, ainsi que les décisions visant le programme commercial<sup>14</sup> respectivement.

<sup>12</sup> Par suite du contrôle continu de la qualité et de l'assurance de la qualité des informations dans les bases de données opérationnelles de l'ASFC, ces statistiques diffèrent de celles qui ont été publiées dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006.

<sup>13</sup> Les « autres mesures » comprennent les révisions administratives des sanctions prévues par la loi qui ont été portées en appel devant la Cour fédérale, ainsi que les plaintes déposées devant la Commission canadienne des droits de la personne.

<sup>14</sup> Les « décisions visant le programme commercial » comprennent les différends en matière d'administration des politiques commerciales, ainsi que les décisions visant des appels déposés devant le TCCCE et les appels de décisions concernant l'administration des politiques commerciales déposés devant la Cour fédérale.

L'ASFC continue de collaborer avec ses partenaires et intervenants afin de trouver des documents de rechange au passeport pour les voyages transfrontaliers. De pair avec les provinces, l'Agence participe actuellement à l'évaluation de la possibilité d'élaborer des programmes relatifs au permis de conduire perfectionné (PCP).

L'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) est entrée en vigueur le 23 janvier 2007 pour tous les voyageurs se rendant aux États-Unis en avion. L'ASFC a continué de diriger la réponse canadienne à l'IVHO et a encouragé le gouvernement américain à veiller à ce que les répercussions possibles de cette initiative sur les voyages et les échanges commerciaux soient réduites au minimum dans les modes terrestre et maritime. Par suite des efforts déployés par le gouvernement du Canada et ses partenaires en 2006-2007, les règles relatives à l'IVHO proposées pour les modes terrestre et maritime permettraient d'utiliser plus de documents pour franchir la frontière canado-américaine, notamment la carte NEXUS. En outre, au début de 2008, lorsque la mise en œuvre progressive dans les modes terrestre et maritime entrera en vigueur, les déclarations verbales de citoyens et d'identité disparaîtront et la nouvelle obligation imposée aux Canadiens et aux États-Uniens relative à la présentation d'une carte d'identité avec photo émise par le gouvernement, ainsi qu'une preuve de citoyenneté (p. ex. le certificat de naissance), sera appliquée pour entrer aux États-Unis.

### Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental

L'accroissement constant du volume des voyageurs et des marchandises à l'échelle internationale a entraîné une augmentation du nombre de demandes de nouveaux services améliorés financés par l'État; l'ASFC est présentement incapable de répondre à ces demandes au moyen de son affectation de ressources de base actuelle. Afin de répondre à ces demandes selon une approche juste et équitable, l'ASFC a commencé à examiner les services de base afin de définir les options de services financés par l'État et les services axés sur le recouvrement des coûts dans le mode aérien, dans l'optique d'appliquer à l'avenir ces solutions aux autres modes. En 2006-2007, l'Agence a procédé à des consultations exhaustives auprès des intervenants internes et externes tant sur le volet voyageurs que le volet commercial du mode aérien. L'ASFC a également examiné les pratiques de ministères fédéraux sélectionnés et d'organismes étrangers de services frontaliers concernant les frais d'utilisation et le recouvrement des coûts. Cette étude a permis à l'Agence d'élaborer des options stratégiques pour définir les services assurés par l'État par rapport aux services financés par le service privé, ainsi que des modèles économiques et des outils d'évaluation pour mettre à l'essai les principes préconisés.

### Examen des services de base

En 2006-2007, l'ASFC a commencé les travaux visant à simplifier le régime de sanctions, notamment les consultations avec les partenaires externes et la collectivité des négociants. Un document de recommandations a été rédigé et diffusé au groupe de consultation externe, et les commentaires recueillis ont été, dans l'ensemble, positifs. Les préoccupations que les clients et les employés de l'ASFC ont soulevées à l'égard de la quantité de conventions ainsi que de la complexité et du manque de clarté du régime actuel sont examinées et sont prises en compte dans le cadre de l'examen du RSAP. En 2006-2007, on a entrepris des travaux préliminaires sur les modifications à apporter aux systèmes automatisés afin de faciliter l'application des sanctions.

Le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) permet à l'ASFC de s'assurer que les marchandises sont convenablement déclarées, que les droits et taxes sont acquittés et que des statistiques exactes sur les échanges commerciaux sont collectées. Pour ce faire, nous imposons des sanctions administratives pécuniaires au civil pour les infractions aux lois et règlements des douanes.

## Régime de sanctions administratives pécuniaires

actuel.

En 2006-2007, l'ASFC a entrepris l'examen d'un certain nombre de ses politiques, programmes et services commerciaux afin d'assurer leur prestation efficace et efficiente (voir l'appendice B). Ces examens permettront également d'améliorer et de moderniser les programmes et politiques de façon à assurer leur pertinence dans l'environnement commercial

complexité du programme commercial.

Le Cadre de la circulation des marchandises, soit un projet pluriannuel, a pour objectif de confirmer une orientation commerciale définie pour la circulation des marchandises à la frontière canadienne. Le Cadre combinera l'examen des programmes et la vision stratégique permettant à l'ASFC de s'assurer qu'elle dispose de la politique et du cadre réglementaire pour appuyer plus efficacement les initiatives, telles que le programme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) et le projet Information préalable sur les expéditions commerciales (IPEC). Pour assurer la réussite de ces programmes novateurs, l'ASFC doit avoir confiance en l'intégrité de ses programmes et de ses processus et savoir qu'ils répondront à ses besoins futurs. Dans le cadre de l'élaboration du Cadre de la circulation des marchandises, on a établi un rapport mettant en relief l'orientation future du programme commercial à l'ASFC qui a été finalisé en novembre 2006. Le rapport a confirmé que l'ASFC est sur la bonne voie et en bonne position pour l'avenir. En outre, en 2006-2007, un modèle de processus commercial a été élaboré pour illustrer la

## Cadre de la circulation des marchandises

L'ASFC a également poursuivi ses travaux à l'égard de l'Examen du programme des voyageurs pour appuyer la mise en œuvre de la Vision des points d'entrée, à l'amélioration ou l'accélération du traitement des personnes et au renforcement de la gestion des processus de traitement des personnes. Au 31 mars 2007, huit recommandations avaient été mises en œuvre, huit étaient en cours d'application, quatre avaient été sélectionnées pour intégration aux nouvelles initiatives, et trois recommandations nécessitaient des mesures complémentaires.

transport.

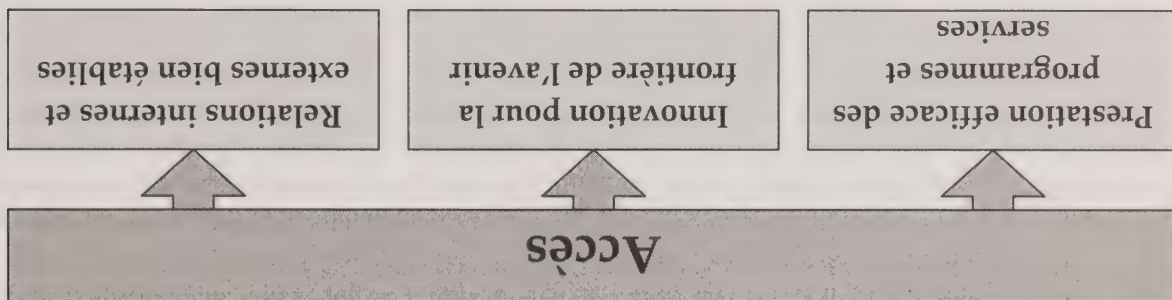
En 2006-2007, l'ASFC a réalisé une étude des fonctions des lignes d'inspection primaire et secondaire, et elle a mis à jour et validé le traitement préalable des voyageurs et le traitement secondaire des personnes et de leurs marchandises pour les fonctions des douanes, de l'immigration et du contrôle des aliments, des végétaux et des animaux dans tous les modes de

meilleure façon d'utiliser ses programmes d'inspection innovateurs pour améliorer le traitement et la canalisation des personnes arrivant à la frontière, et accélérer ainsi la circulation des voyageurs à faible risque et se concentrer sur les voyageurs à risque élevé.

Le Cadre de la circulation des personnes, soit un projet pluriannuel, vise l'élaboration d'une stratégie à long terme concernant la circulation des personnes à la frontière canadienne. En combinant l'examen des programmes et une vision stratégique, il permet l'examen des processus administratifs de l'ASFC pour intégrer les programmes des douanes, de l'immigration et de l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. L'Agence peut ainsi déterminer la

## Cadre de la circulation des personnes

Respect de nos priorités et engagements en 2006-2007



## L'activité de programme Accès appuie les priorités suivantes de l'ASFC :

- La pérémpion nette des crédits de 24 millions de dollars qui est surtout liée aux initiatives suivantes :
  - le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité;
  - la sécurisation du système de transport du fret aérien;
  - l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillent seuls.
- L'écart de 16 millions de dollars dans les dépenses en capital qui découle des retards dans les travaux de construction des projets d'immobilisation, tels qu'à Douglas (C.-B.), à Stanstead (QC) et à Rigaud (QC).

## Explication des écarts :

Prévues	Réelles	Différence
7 996	8 307	(311)

## Ressources humaines (ETP)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
768 271	739 166	698 775

## Ressources financières (en milliers de dollars)

Le but de l'activité de programme Accès est d'assurer la circulation des personnes et des marchandises légitimes, de promouvoir l'observation de la législation frontalière et de garantir des règles du jeu équitables pour les échanges commerciaux et les voyageurs en règle.

## Activité de programme : Accès

L'ASFC continuera de réagir à toute menace potentielle au bien-être et à la sécurité des Canadiens. Dans le cadre de sa stratégie visant à déterminer, puis à atténuer les menaces, l'Agence continuera de travailler de façon proactive avec les États-Unis pour élaborer des protocoles coordonnés de reprise des activités ainsi que des technologies de sécurité et des systèmes de reprise après un sinistre à la frontière, en cas de catastrophes ou d'alertes accrues. Ce travail revêt un aspect opérationnel et comporte un élément de soutien de la sécurité et de la continuité informatiques. Ces efforts appuieront la continuité des opérations frontalières en cas d'urgence. De plus, en janvier 2007, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement considérable de 24 millions de dollars sur 5 ans dans l'ASFC pour la planification de la reprise des activités. Ces fonds serviront, en partie, à harmoniser et à renforcer davantage les plans canado-américains et à s'assurer que des mesures sont en place pour permettre la circulation des marchandises et des voyageurs légitimes en cas d'urgence. En outre, ces fonds permettront de prendre les mesures qui s'imposent pour assurer la disponibilité et l'intégrité des applications informatiques et les données en situation de crise.

### Planification de la reprise des activités

En 2006-2007, l'ASFC a mis sur pied un groupe de travail, composé de représentants des régions et du syndicat, pour élaborer une stratégie échelonnée afin d'éliminer les situations où des agents travaillent seuls. La direction a également pris part aux consultations exhaustives sur cette initiative. Lors des consultations initiales, on a identifié 138 sites où des agents travaillent seuls pour l'ensemble du pays. Les principaux sujets examinés ont porté sur le recrutement, les installations, les mesures d'adaptation et la politique. À la suite de ces consultations, on a mis sur pied un groupe de travail chargé d'élaborer les politiques, les produits de communication et un plan de mise en œuvre. La consultation du syndicat a été fondamentale tout au long du processus. Au cours des trois prochaines années, le plan de mise en œuvre, approuvé en mars 2007, servira de repère à l'initiative. En 2006-2007, on a éliminé quatre situations où des agents travaillaient seuls en ayant recours aux ressources existantes. En 2007-2008, on affectera un minimum de 50 recrues issues du Programme de formation des recrues pour les points d'entrée afin d'éliminer les situations où des agents travaillent seuls. Au total, 400 nouveaux agents seront embauchés et formés dans le cadre de cette initiative.

### Élimination des situations où des agents travaillent seuls

En 2006-2007, l'Agence a finalisé la première phase de sa stratégie de mise en œuvre — déterminer *quand et comment* les premiers groupes d'agents armés seraient déployés. L'ASFC a également sélectionné l'arme à feu de service; pour ce faire, elle a évalué différents modèles de pistolet afin de déterminer celui qui répondait le mieux aux besoins des agents de l'ASFC et de leur cadre de travail particulier.

complétée durant cette période.

soutien aux employés et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation à également été  
L'élaboration des politiques des ressources humaines sur les préalables de la formation, le  
que sur le port d'équipement de protection et de défense, y compris une arme à feu, est terminée.  
signalément et l'examen d'incidents, le maniement des armes à feu protégées et d'agence ainsi  
mise en œuvre. La rédaction des politiques opérationnelles sur le recours à la force, le  
l'initiative, en examinant notamment les politiques, le programme de formation et la stratégie de  
Au cours de cette période, l'ASFC a continué de collaborer avec les représentants syndicaux sur

feu ont débuté leur formation au champ de tir Connaught de la GRC à Ottawa, en Ontario.  
deux premiers groupes de candidats au poste de formateur au recours à la force pour les armes à  
2006, un processus national de sélection des formateurs a été lancé. Les 5 et 15 mars 2007, les  
installations de formation de la GRC et la sélection des formateurs de l'ASFC. À l'autonomie  
d'entente a été signé avec la GRC pour l'aide à la conception de cours, l'utilisation des  
l'ASFC qui disposeront dorénavant d'une arme à feu de service. Plus précisément, un protocole  
En 2006-2007, l'ASFC a atteint un important jalon dans le processus d'armement des agents de

### Armement des agents

personnes qualifiées pour répondre aux besoins des opérations.  
recrutement d'agents des services frontaliers a été lancé afin d'assurer l'embauche continue de  
long des phases de la planification et de la mise en œuvre. Un programme national de  
transparente et de consulter les intervenants clés, notamment les représentants syndicaux, tout au  
avec efficacité, avec professionnalisme et sans retard indu. De plus, l'ASFC continuera d'être  
2006-2007, l'Agence a préparé le terrain pour s'assurer que ces initiatives seront menées à bien  
d'armement des agents de l'ASFC et d'élimination des situations où ils travaillent seuls. En  
Le budget de 2006 prévoyait 101 millions de dollars sur deux ans pour lancer le processus

### Armement des agents et élimination des situations où ils travaillent seuls

intervenants, notamment les divers organismes d'intervention en cas d'urgence.  
communication et de sensibilisation de l'ASFC qui a aidé à renforcer les liens avec les autres  
éventail d'intervenants. Cette démarche a mené à l'élaboration d'un programme complet de  
rédaction d'un protocole d'entente et la mise en service des portiques se sont poursuivies avec un  
portiques sur certains quais, le développement de matériel de communication conjoint, la  
Les négociations difficiles avec les administrations portuaires concernant l'installation de

En 2006-2007, le Programme de détection des radiations a pris de l'expansion, ayant été  
mis en œuvre dans des ports supplémentaires :

- Huit détecteurs de radiations sur portique ont été installés dans le port de Montréal, au Québec, desservant les trois terminaux;
- Deux détecteurs de radiations sur portique ont été installés dans le port de Saint John, au Nouveau-Brunswick, et les travaux préliminaires ont débuté à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et à Vancouver, en Colombie-Britannique.

**SAVIEZ-VOUS QUE...**

aider à déceler et prévenir la contrebande. L'ASFC établit des partenariats stratégiques avec le secteur privé pour assurer la sécurité de la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes à faible risque qui franchissent notre frontière.

Afin d'assurer la compatibilité du programme avec sa contrepartie aux États-Unis, le Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), c.-à-d. un partenariat entre les douanes et les entreprises contre le terrorisme, et de respecter le *Cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial* de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), le programme Partenaires en protection a bénéficié d'un investissement de 1,6 millions de dollars, prélevé sur le budget de 2006 et destiné à augmenter les exigences d'adhésion au programme, la capacité régionale, la formation des agents, le soutien opérationnel et administratif ainsi que les mesures d'exécution de la loi.

En 2006-2007, on a préparé une version préliminaire des nouveaux critères de sécurité minimaux du programme aux fins de consultations externes, qui devraient être achevés en octobre 2007. L'ASFC a également commencé à élaborer des procédures normales d'exploitation et une stratégie de communication à l'appui des modifications apportées au programme, dont l'achèvement est prévu pour janvier 2008. Elle met actuellement au point une stratégie de transition afin de s'assurer que ses partenaires actuels satisfont aux nouvelles exigences. L'Agence a, par ailleurs, commencé à engager des agents supplémentaires pour effectuer les examens sur place. L'embauche et la formation devraient être complétées au troisième trimestre de 2007-2008. Une entente de reconnaissance mutuelle pour le renforcement, d'ici juin 2008, des programmes Partenaires en protection et C-TPAT a été conclue, au printemps 2007, lors de la réunion du Comité de coordination de l'Accord sur la frontière commune.

### Technologie de détection des radiations

Au cours des dernières années, l'ASFC a réalisé des investissements importants dans le matériel technologique, qui permet aux agents des services frontaliers de détecter les stupéfiants, les armes, les explosifs et les autres marchandises dangereuses. L'ASFC a également développé sa capacité de contrôler les matières radioactives aux postes frontaliers cruciaux dans les modes de transport posant les risques les plus élevés. Elle s'est engagée à contrôler, dans la mesure du possible, la totalité des conteneurs entrant au Canada par les quatre grands ports maritimes afin d'assurer la sécurité du public et de la chaîne d'approvisionnement du Canada. En 2006-2007, l'ASFC a entrepris l'expansion de son réseau de détecteurs de radiations sur portique dans quatre points d'entrée, dont elle prévoit terminer la mise en œuvre et l'installation d'ici la fin de 2007-2008.

11 L'impunité renvoie aux enquêtes et à l'interdiction de territoire au Canada ou au renvoi de personnes qui ont commis ou ont été complices de crimes de guerre ou de crimes contre l'humanité et qui n'ont pas été poursuivies en justice pour leur crime.

Dans le cadre du programme Partenaires en protection, l'ASFC et le secteur privé unissent leurs efforts pour améliorer la sécurité à la frontière, combattre le crime organisé et le terrorisme, accroître la sensibilisation aux questions touchant l'observation de la législation douanière et

## Partenaires en protection

Les rapports annuels sur le Programme relatif aux crimes de guerre contemporains assurent que l'ASFC rend compte au public. L'ASFC a été chargée de la préparation et de la coordination pangouvernementale du 9<sup>e</sup> Rapport annuel pour 2005-2006. Un total de 367 personnes complices de crimes de guerre ou de crimes contre l'humanité se sont vu refuser un visa pour entrer au Canada au cours de l'exercice. Des interventions au nom du ministre de CIC auprès de la CISR ont eu lieu dans 237 cas, entraînant l'exclusion de 40 cas du processus de détermination du statut de réfugié. Enfin, un total de 41 personnes complices de crimes de guerre ou de crimes contre l'humanité ont été renvoyées du Canada.

L'ASFC, avec ses partenaires de programme des autres ministères, continue de participer à la lutte mondiale contre l'impunité<sup>11</sup> des criminels de guerre. À ce titre, elle a accueilli un représentant du bureau australien responsable des dossiers des crimes de guerre pour participer à un programme de formation d'une semaine, et elle a envoyé un agent canadien de liaison et des renseignements au bureau australien pour aider au perfectionnement de son programme. En avril 2006, l'ASFC a accueilli des membres du programme de la Nouvelle-Zélande. L'ASFC se consacre à l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation améliorée pour ses partenaires à l'étranger et au Canada en offrant périodiquement des séances de formation et des ateliers sur les crimes de guerre.

L'ASFC travaille en étroite collaboration avec ses partenaires du programme afin d'empêcher l'entrée au Canada des personnes interdites de territoire pour crimes de guerre, crimes contre l'humanité ou génocide, et afin de prendre des mesures d'exécution contre les personnes qui sont déjà entrées au Canada. Le Programme canadien relatif aux crimes de guerre contemporains est un programme coordonné par l'ASFC, la GRC, le ministère de la Justice et CIC. Le programme de l'ASFC porte uniquement sur les crimes perpétrés après la Seconde Guerre mondiale (c.-à-d. les crimes de guerre contemporains). En collaboration avec les partenaires du programme, l'ASFC a commencé à mettre à œuvre le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de mars 2006 afin de s'assurer du déroulement efficace du programme national.

## Programme canadien relatif aux crimes de guerre contemporains

à plus de 8 900 personnes travaillant pour le compte de nos partenaires, tels que les lignes aériennes et les services locaux de police. Les relations avec les partenaires internes et externes ont également été renforcées grâce à l'établissement de protocoles d'entente. Ces protocoles d'entente avec des partenaires, tels que CIC, la GRC et le U.S. Department of Homeland Security, visent à fournir un cadre légal de partenariat, de communication, de coopération et de mise en commun de l'information.

conjointes de renvoi sont un moyen rentable de renvoyer les personnes interdites sur des vols commerciaux en raison de leur comportement.

L'ASFC a également participé à quatre réunions internationales pour échanger de l'information et des pratiques exemplaires sur les renvois avec d'autres pays ayant des vues similaires.

### Agents d'intégrité des mouvements migratoires

L'ASFC, en application de sa « stratégie des frontières multiples » pour combattre les migrations illégales, compte actuellement 44 agents d'intégrité des mouvements migratoires (AIMM)<sup>9</sup> dans 39 points clés à l'étranger. L'affectation outre-mer d'AIMM a renforcé la capacité de l'ASFC d'intercepter les immigrants clandestins à l'étranger; les AIMM offrent au personnel des lignes aériennes une formation sur le contrôle et l'identification des personnes non admissibles le plus tôt possible durant leur voyage au Canada.

Afin d'améliorer les protocoles de mise en commun de l'information utilisés par nos bureaux à l'étranger, nous avons affecté un agent de liaison et des renseignements<sup>10</sup> à Canberra (Australie) qui travaille en étroite collaboration avec le ministère australien de l'immigration et de la Citoyenneté, ainsi qu'un autre agent à Londres (Angleterre) pour collaborer sur place, de façon similaire, avec le United Kingdom's Home Office (agence de l'immigration et des frontières du Royaume-Uni).

La collaboration permanente entre CIC et les AIMM de l'ASFC dans la mise en œuvre de la LIPR a permis d'intercepter 4 796 personnes durant l'exercice 2006-2007, contre 5 145 en 2005-2006. La baisse du nombre des interceptions est attribuable à plusieurs facteurs, notamment les changements dans les itinéraires de voyage adoptés par les personnes non admissibles, les cas non signalés par les lignes aériennes et les autres partenaires concernant le travail accompli en notre nom et les mesures accrues de dissuasion adoptées par le réseau des AIMM.

En 2006-2007, le réseau des AIMM a renforcé ses relations en offrant des séances de formation, des avis utiles, des conseils et du soutien au personnel du renseignement, ce qui a contribué à l'exécution efficace du programme. Les AIMM ont également dispensé des séances de formation

Jusqu'à présent, ces pays comprennent l'Australie, la Belgique, le Danemark, la Finlande, l'Allemagne, la Grèce, la République d'Irlande, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni.

<sup>8</sup> La stratégie des frontières multiples consiste à repousser la frontière aussi loin que possible de la frontière réelle en se concentrant sur l'interception des risques pour la sécurité et la prospérité du Canada et de ses alliés. Ce modèle souligne le fait qu'il existe divers points dans le continuum d'un voyage international durant lesquels nous avons la possibilité d'identifier et d'intercepter les personnes qui constituent une menace pour le Canada. Le contrôle de nos frontières commence loin de notre frontière dans le pays d'origine et les pays de transit. Chaque point dans le continuum représente à la fois une occasion et un défi pour le renseignement.

<sup>9</sup> Les AIMM collaborent avec les autres ministères, les partenaires internationaux, les organismes locaux d'immigration et d'exécution de la loi ainsi que les lignes aériennes afin de lutter contre la migration irrégulière au Canada, notamment le passage de clandestins et le trafic de personnes.

<sup>10</sup> Les agents de liaison et des renseignements travaillent au sein des organisations gouvernementales du pays hôte afin de renforcer la coopération permanente entre les deux organisations dans l'intérêt mutuel d'améliorer les résultats du renseignement liés à la frontière.

<sup>6</sup> Lorsque l'un étranger arrive au bureau d'entrée, l'agent de l'ASFC octroie à cette personne un visa pour demeurer au Canada pendant une période donnée, qui est habituellement de six mois, mais qui peut être plus ou moins longue. Si la personne demeure au Canada plus longtemps que la période spécifiée, elle a dépassé la période autorisée.

En 2006-2007, l'ASFC a participé à 5 opérations conjointes de renvoi par avion affrété avec les États-Unis, qui se sont soldées par le renvoi de 33 personnes à risque élevé. Ces opérations

démontrent que l'ASFC continue à cibler les personnes constituant la menace la plus importante à la sécurité des Canadiens.

En 2006-2007, l'ASFC a arrêté 7 347 personnes non admissibles et en a renvoyé 12 617. Des personnes renvoyées, 1 996 étaient des criminels. Ceci représente une hausse de 10 % du nombre de renvois pour des raisons de criminalité comparativement à l'année précédente, ce qui

L'ASFC concentre ses mesures de renvoi sur les personnes à risque élevé, la priorité étant accordée à celles qui constituent une menace pour la sécurité nationale et celles qui sont liées au crime organisé, à un crime contre l'humanité ou à d'autres crimes graves, suivi par les demandeurs de statut de réfugié déboutés et les autres personnes non admissibles.

Lorsqu'un agent d'exécution de l'ASFC découvre une personne non admissible, un rapport est rédigé. Le rapport est une allégation. La personne visée dans le rapport assiste à une audience destinée à vérifier la véracité des faits mentionnés dans le rapport. Lorsque la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR), soit un tribunal autonome, détermine que le rapport est exact, une ordonnance de renvoi exigeant que la personne quitte le Canada est émise. Le nombre de rapports rédigés par des agents d'exécution de la loi des bureaux intérieurs a augmenté de 8 %, étant passé de 20 383 en 2005-2006 à 22 620 en 2006-2007.

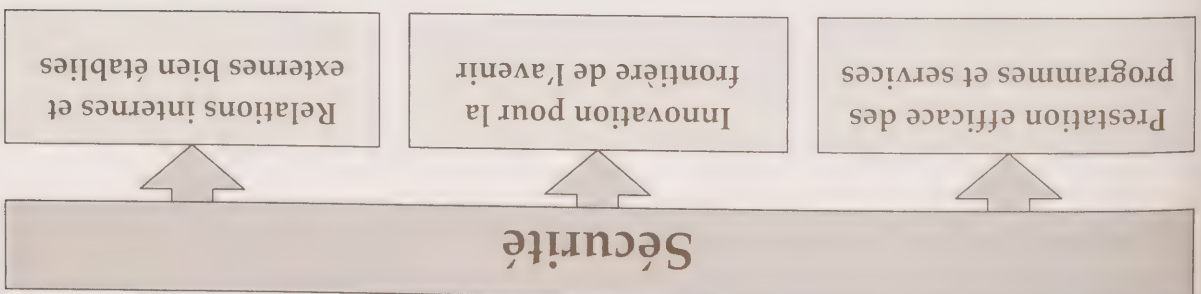
Les personnes qui constituent une menace à la sécurité nationale, qui sont liées au crime organisé ou à un crime contre l'humanité, les criminels, les personnes contagieuses ou celles qui imposent un fardeau déraisonnable aux services de santé au Canada, les personnes qui demeurent au pays à l'expiration de leur visa<sup>6</sup>, les ressortissants étrangers qui travaillent ou étudient sans autorisation et ceux qui font de fausses déclarations à leur égard ne sont pas admissibles au Canada.

## Renvois

Afin de satisfaire aux exigences de ces nouvelles responsabilités, l'ASFC a recruté activement des employés possédant de l'expérience et des connaissances appropriées, pour dispenser une formation sur l'immigration et la législation relative aux aliments, aux végétaux et aux animaux, destinée aux enquêteurs régionaux. Ces initiatives de recrutement et de formation se poursuivront en 2007-2008.

d'inspection des aliments (ACIA) négocient toujours leurs rôles et responsabilités respectifs. En 2006-2007, l'ASFC a enquêté sur une vingtaine de cas visant des infractions au programme relatif aux aliments, aux végétaux et aux animaux et estime que ce nombre devrait augmenter lorsqu'elle aura conclu d'autres ententes avec l'ACIA. En 2006-2007, l'ASFC a renvoyé un cas portant sur cette catégorie d'infraction devant le Service des poursuites pénales du Canada, qui s'est traduit par une déclaration de culpabilité.

L'activité de programme Sécurité appuie les priorités suivantes de l'ASFC :



## Respect de nos priorités et engagements en 2006-2007

### Vision du renseignement

En 2006-2007, l'ASFC a approuvé officiellement sa vision du renseignement. La Vision est destinée à orienter et à soutenir les décisions relatives aux programmes et aux opérations de l'ASFC. L'Agence s'est engagée à renforcer ses capacités en matière de renseignement afin d'être en meilleure position pour déceler les menaces posées par les personnes et les marchandises grâce à des renseignements stratégiques, opérationnels et tactiques plus exacts et plus opportuns à l'appui de l'ASFC, de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), du gouvernement du Canada et des partenaires nationaux et internationaux. La Vision du renseignement constituera la pierre angulaire permettant de définir la vision, la mission et le mandat de l'ASFC en matière d'exécution de la loi.

### Enquêtes

En juin 2006, l'ASFC a assumé la responsabilité des enquêtes criminelles et des poursuites visant les personnes qui commettent certaines infractions à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR) suite à une lettre d'intention signée énonçant les rôles et responsabilités respectifs de l'ASFC et de la GRC à ce chapitre. Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2006, les enquêteurs de l'ASFC ont imposé des sanctions pour une vaste gamme d'infractions en vertu de la LIPR, telles que l'entrée au Canada sans autorisation, l'utilisation de documents frauduleux, l'aide et la complicité à l'entrée illégale au Canada et la fausse déclaration.

En 2006-2007, l'ASFC a renvoyé 424 cas d'enquête au criminel devant le Service des poursuites pénales du Canada. Ces cas se rapportaient à des enquêtes au criminel ayant trait à la législation frontalière et relevant de l'ASFC. Sur l'ensemble de ces cas, 30 % concernaient des infractions en vertu de la LIPR. L'engagement de l'ASFC au chapitre de l'exécution de la loi visant des infractions graves en vertu de la LIPR a permis de mener à terme 89 poursuites au criminel, avec un taux de succès des poursuites entamées de 95 % au cours de sa première année d'exercice de ces nouvelles responsabilités. Plus de 125 cas ont été renvoyés devant le Service des poursuites pénales du Canada, 50 autres enquêtes étant en cours ou en attente de jugement.

L'ASFC assume également la responsabilité du contrôle à la frontière de l'application des lois et règlements visant les aliments, les végétaux et les animaux. L'ASFC et l'Agence canadienne

Activité de programme : Sécurité

Le but de l'activité de programme Sécurité est d'assurer la sécurité des Canadiens, dans le cadre du programme de sécurité du gouvernement, par la gestion efficiente et efficace de la frontière.

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	557 500	
Total des autorisations	422 610	
Dépenses réelles		358 366

Ressources humaines (ETP) :

Prévues	4 236	
Réelles	3 098	
Différence		(1 138)

Explication des écarts<sup>5</sup> :

L'écart de 64 millions de dollars entre le total des autorisations et les dépenses réelles est surtout attribuable à l'ensemble des facteurs suivants :

- La péremption nette des crédits de 59 millions de dollars qui est liée plus particulièrement aux initiatives suivantes :
  - le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité;
  - la sécurisation du système canadien de transport du fret aérien;
  - l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillaient seuls;
  - l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs et l'Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales prélabiles;
  - le matériel technologique de détection.
- La péremption du crédit pour dépenses en capital de 5 millions de dollars qui découle de ce qui suit :
  - le Système automatisé de surveillance à la ligne d'inspection primaire;
  - les systèmes de détection des radiations et autre matériel lié à l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique.

<sup>5</sup> L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à deux principaux facteurs. Le premier est la non-utilisation de fonds par l'ASFC à la fin de 2006-2007, dont vous trouverez l'explication ci-dessous. Le second résulte d'un examen des attributions de ressources par activité de programme conçu pour aligner plus précisément les dépenses financières et l'utilisation des ressources humaines sur les activités de programme pertinentes. Cet examen a été achevé après la publication, dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007, des dépenses prévues et des ressources humaines qui y sont reliées dans les tableaux ci-dessus. Il indiquait les rajustements techniques pour mieux refléter le réaligement des ressources de l'activité de programme Sécurité à d'autres activités de programmes, en particulier à l'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie. Les résultats de ce réaligement se sont tout d'abord reflétés dans le Budget principal des dépenses de 2007-2008; les dépenses prévues et les attributions de ressources seront plus précisément présentées dans tous les futurs rapports destinés au Parlement. Les dépenses prévues reflètent celles qui étaient en place avant d'apporter des rajustements techniques dans le Budget principal des dépenses de 2007-2008. Les rajustements résultent d'un examen des attributions mené dans le but d'assurer une meilleure concordance des dépenses financières et de l'utilisation des ressources humaines à l'égard de chaque activité de programme. Ces rajustements touchaient principalement les activités de programme Sécurité et Innovation axée sur les sciences et la technologie.

**SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME  
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**



<p>qui touche la gestion de son programme sur les langues officielles. Le commissaire aux langues officielles a rendu compte des réalisations de l'Agence à cet égard dans son rapport annuel de 2006-2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ En décembre 2005, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la norme de classification Frontière/Border (FB), un outil de classification conçu pour reconnaître et évaluer les capacités et compétences requises dans les tâches de l'ASFC.</li> <li>■ Un plan d'action a été élaboré pour tenir compte des exigences de la nouvelle <i>Politique sur la vérification interne</i> du Conseil du Trésor.</li> <li>■ L'ASFC a élaboré un plan d'action pour préparer la mise en œuvre des états financiers vérifiés.</li> </ul>	
--	--

<b>Priorité stratégique 4 : Un régime de gestion moderne</b>	
<b>Énoncé des résultats : Pour mener à bien son mandat, l'ASFC s'est dotée d'une structure rigoureuse de gouvernance et de planification intégrée, reposant sur un ensemble de valeurs et l'éthique.</b>	
<b>Points saillants sur le rendement</b>	
<b>Activité de programme</b>	
<b>Gestion et orientation organisationnelles</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En février 2007, l'ASFC a réalisé son premier plan des ressources humaines. Intégré au Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 de l'Agence, le document met l'accent sur le besoin à court terme de relever les principaux défis liés à l'effectif pour 2007-2008, en plus de jeter les bases d'un plan des ressources humaines plus exhaustif, mieux intégré et davantage prospectif pour 2008-2009.</li><li>▪ En 2006-2007, l'ASFC a élaboré son plan d'action du Programme de valeurs et d'éthique. Pour compléter le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, l'ASFC a élaboré un Code de conduite interne.</li><li>▪ Le premier Profil des risques d'entreprise de l'Agence a été établi en 2006-2007. Ce profil viendra à l'appui de travaux supplémentaires effectués en 2007-2008 en vue d'aménager un cadre intégré de gestion des risques pour l'ASFC.</li><li>▪ En décembre 2006, l'ASFC a mené à bien l'examen de ses services votés par un tiers indépendant.</li><li>• L'ASFC se classe parmi les cinq meilleurs organismes en ce</li></ul>	
<b>Accès</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poursuite des travaux touchant l'intervention du Canada dans le cadre de l'IVHO afin d'inviter les États-Unis à minimiser les répercussions potentielles sur les voyageurs et les marchandises légitimes avant la mise en œuvre dans les modes terrestre et maritime.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Début des discussions avec le U.S. CBP et les douanes mexicaines qui ont participé au développement de produits clés liés à l'initiative relative au manifeste électronique en vue d'augmenter notre capacité à détecter les expéditions à risque élevé ou inconnu à destination du Canada.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un cadre stratégique international a été mis en œuvre en 2006-2007 pour assurer l'uniformité sur le plan des activités internationales. L'ASFC a pris part à plus de 350 réunions internationales en 2006-2007 et préparé le terrain afin d'envoyer un conseiller à Washington (D.C.) et un second représentant à Bruxelles.</li><li>▪ Au cours de 2006-2007, des représentants régionaux de l'ASFC ont pris part à des négociations collectives et à des négociations concernant une entente sur les services essentiels. L'ASFC a collaboré étroitement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à cet égard.</li></ul>

Priorité stratégique 3 : Relations internes et externes bien établies	
Énoncé des résultats : L'ASFC établit des partenariats et des ententes plus solides, à l'échelle internationale, avec ses intervenants ainsi qu'avec ses clients et employés.	
Activité de programme	Points saillants sur le rendement
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux en vue de faire enquête sur des personnes complices de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité, de les empêcher d'entrer au Canada ou de les renvoyer du Canada.</li> <li>■ Des agents d'intégrité des mouvements migratoires à l'étranger ont formé plus de 8 900 personnes travaillant pour nos partenaires.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NEXUS Air a été mis en œuvre à l'aéroport international Pearson de Toronto et à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal.</li> <li>■ Acquisition de 159 lecteurs de documents dans le cadre de l'initiative visant à perfectionner le Système d'évaluation des risques liés aux voyageurs de façon à procéder à des évaluations automatisées des risques que présentent les voyageurs et les véhicules cherchant à entrer au Canada aux postes frontaliers terrestres.</li> <li>■ Formulation des exigences en matière de production de données visant 40 programmes exécutés par d'autres ministères dans le cadre de l'Initiative relative à la déclaration préalable interministérielle.</li> <li>■ Promotion de l'Évaluation des risques harmonisée — Données commerciales préalables en déterminant les facteurs de risque les plus critiques. Ce qui fut réalisé en définissant les lacunes au moyen des normes de l'OMD.</li> <li>■ Garantie d'un investissement de 396 millions de dollars sur une période de cinq ans touchant l'initiative relative au manifeste électronique de façon à effectuer efficacement l'analyse des risques et à assurer l'efficacité des procédures frontalières et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement internationale.</li> <li>■ Améliorations de système pour la fonctionnalité « communication des données » du programme Dossier passager qui permettent à l'ASFC d'analyser les données des voyageurs aériens avant leur arrivée au Canada, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, au cours de l'exercice 2006-2007.</li> <li>■ Harmonisation des volets NEXUS Air, Autoroutes et Maritime pour ne former qu'un seul programme NEXUS.</li> </ul>

	décélérer les menaces que font peser des personnes et des marchandises.
Accès	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation d'une étude des fonctions des lignes d'inspection primaire et secondaire à l'appui du cadre relatif à la circulation des personnes et poursuite de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'Examen du programme des voyageurs.</li> <li>■ Réalisation d'un rapport sur l'orientation future du programme du secteur commercial, élaboration d'un modèle de processus commercial et série d'examens menés à bonne fin ou commencés à l'appui du cadre relatif à la circulation des personnes.</li> <li>■ Début des travaux visant à simplifier le Régime de sanctions administratives pécuniaires.</li> <li>■ Longues consultations engagées auprès d'intervenants dans le mode aérien dans le cadre de l'Examen des services de base.</li> <li>■ Négociations réussies avec les États-Unis de sorte que la carte NEXUS soit reconnue comme document de rechange au passeport, en vertu de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental des États-Unis (IVHO).</li> <li>■ Protection de 29 000 emplois et de 4,9 milliards de dollars en matière de production canadienne grâce au Programme des droits antidumping et compensateurs.</li> <li>■ Au total, 4 200 décisions en matière d'exécution de la loi et 3 500 décisions en matière de commerce ont été rendues dans le cadre du programme sur les recours.</li> </ul>
Innovation axée sur les sciences et la technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élargissement du Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial afin d'inclure toutes les expéditions arrivant par voie aérienne.</li> <li>■ Exploitation et maintenance, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, d'un certain nombre de systèmes commerciaux automatisés, lesquels étaient mis à la disposition des clients internes et externes de l'Agence 95,5 % du temps.</li> </ul>
<b>Priorité stratégique 2 : Innovation pour la frontière de l'avenir</b> <b>Énoncé des résultats : L'utilisation accrue de solutions fondées sur les preuves et l'innovation axée sur les sciences et la technologie contribue au renforcement de la sécurité à la frontière et de la prospérité économique.</b>	
Activité de programme	Points saillants sur le rendement
Innovation axée sur les sciences et la technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En juin 2006, l'équipe de l'ASFC chargée du développement du Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial a remporté le Prix d'excellence de la fonction publique dans la catégorie « Innovation » pour avoir créé un outil automatisé de haute technologie permettant d'évaluer les risques liés aux expéditions de fret à destination du Canada, avant leur arrivée au pays.</li> </ul>

En 2006-2007, l'ASFC a mis au point son premier profil des risques d'entreprise, qui comporte 12 risques définis et classés par ordre de probabilité de matérialisation et en fonction des répercussions. En prenant des mesures pour atténuer ces risques, l'Agence améliorera sa capacité d'atteindre ses objectifs. Des séances de planification stratégique, qui comprendront l'examen des risques, doivent se tenir à l'automne 2007.

Les tableaux suivants présentent les points saillants sur le rendement de chacune des priorités de l'ASFC en 2006-2007. Les sections II et IV renferment des renseignements détaillés sur le rendement par activité de programme à l'appui des priorités et des engagements de l'ASFC.

<b>Résultat stratégique</b> : Gestion efficace et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada.	<b>Alignement sur les résultats du gouvernement du Canada</b> : Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux.
--	--

**Priorité stratégique 1 : Prestation efficace des programmes et services**

**Énoncé des résultats** : L'ASFC renforce sa capacité de détection et d'interception des personnes et des marchandises à risque élevé ou inconnu, tout en accélérant la circulation des voyageurs et des expéditions commerciales à faible risque.

<b>Activité de programme</b>	<b>Points saillants sur le rendement</b>
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au total, 41 personnes complices de crimes de guerre ou de crimes contre l'humanité se sont vu refuser l'entrée au Canada ou ont fait l'objet d'un renvoi.</li> <li>■ L'ASFC a renvoyé 424 cas d'enquête criminelle devant le Service des poursuites pénales du Canada.</li> <li>■ Le taux de succès des poursuites aux termes de la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> s'élève à 95 %.</li> <li>■ Ebauche de nouveaux critères de sécurité minimale pour le programme Partenaires en protection.</li> <li>■ Agents de liaison et de renseignements en poste en Australie et en Angleterre.</li> <li>■ Des agents d'intégrité des mouvements migratoires ont intercepté 4 796 personnes à l'étranger.</li> <li>■ Au total, 7 347 personnes ont été arrêtées et 12 617 personnes ont été renvoyées, y compris 1 996 criminels présentant un risque élevé pour le Canada.</li> <li>■ Début de la formation visant à munir les agents de l'ASFC d'une arme à feu de service.</li> <li>■ Installation de 10 nouveaux systèmes de détection de radiations sur portique aux ports de Montréal et de Saint John.</li> <li>■ Les cas où des agents devaient travailler seuls ont pris fin dans quatre emplacements.</li> <li>■ Définition et approbation officielle de la Vision du renseignement visant à éclairer et à appuyer les décisions de l'ASFC sur les programmes et les opérations afin de mieux</li> </ul>

En décembre 2006, l'ASFC recevait l'examen de ses services votés, effectué par un tiers indépendant. L'Agence s'était engagée à informer, d'ici l'automne 2007, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et ses organismes centraux (soit le ministère des Finances et le Bureau du Conseil privé) de sa capacité à s'acquitter de son mandat. À cette fin, en décembre 2006, les organismes centraux ont reçu un rapport global sur les conclusions de l'examen, qui les informait de la capacité de l'Agence à s'acquitter de son mandat. Selon les conclusions de l'examen, l'ASFC manque de services votés pour ses programmes courants et son infrastructure organisationnelle, outre le financement accordé pour la période qui se terminera à la fin de 2009-2010. Les organismes centraux font preuve de diligence raisonnable pour se pencher sur cette question.

## Plans et priorités de l'Agence

Les priorités établies pour l'exercice 2006-2007 correspondent aux engagements du gouvernement du Canada envers un partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux, des collectivités sûres et sécuritaires et un marché équitable et sûr.

Nos priorités 2006-2007			
Prestation efficace des programmes et services	Innovation pour la frontière de l'avenir	Relations internes et externes bien établies	Un régime de gestion moderne

Notre résultat stratégique	
Gestion efficace et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada.	

Nos activités de programme			
Accès	Sécurité	Innovation axée sur les sciences et la technologie	Gestion et orientation organisationnelles

Les quatre priorités stratégiques sont considérées comme permanentes étant donné qu'elles sont explicitement énoncées dans des documents antérieurs de planification de l'ASFC, déposés devant le Parlement. Chaque priorité continue d'appuyer l'orientation stratégique future de l'ASFC. La section II explique sommairement les progrès que nous avons réalisés dans l'application de chacune des quatre priorités.

Canada et les États-Unis. Ces réunions ont également été une bonne source d'occasions favorisant la participation d'autres ministères canadiens et départements américains aux principaux enjeux entourant la gestion de la frontière. L'ASFC a également maintenu son appui au Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité, qui, outre le Canada et les États-Unis, regroupe aussi des partenaires clés du gouvernement du Mexique. Par exemple, l'ASFC a entrepris le programme de formation canado-mexicain pour le secteur maritime en mars 2007, dans le cadre duquel 20 agents des douanes du Mexique ont suivi le cours sur l'examen des navires et des conteneurs, y compris une section sur la formation des formateurs, de façon à assurer la viabilité du projet. L'ASFC a continué de consolider ses liens avec les douanes du Mexique sur les questions relatives à la sécurité, y compris l'échange de renseignements, de personnel et de pratiques exemplaires, afin de trouver des solutions aux questions frontalières courantes dans les régions.

### Architecture des activités de programme de l'ASFC

Conformément aux exigences du Conseil du Trésor du Canada, l'ASFC a adopté une architecture des activités de programme (AAP) qui comprend toutes les activités entreprises par l'Agence et qui constitue une structure pour faire en sorte qu'elles respectent notre mandat et nos priorités. L'AAP de l'ASFC dans le tableau qui suit donne une image fidèle de nos opérations et englobe notre résultat stratégique et trois des quatre activités de programme <sup>4</sup>.

### Profil des dépenses par activité de programme

2006-2007		Contribue à la réalisation des priorités stratégiques suivantes de l'ASFC <sup>1</sup>		Contribue aux secteurs de résultat suivants du gouvernement <sup>2</sup>		Résultat stratégique : Une gestion efficiente et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada.		Activités de programme			
Dépenses prévenues (en milliers de \$)	Dépenses réelles (en milliers de \$)	Contribue à la réalisation des priorités stratégiques suivantes de l'ASFC <sup>1</sup>		Contribue aux secteurs de résultat suivants du gouvernement <sup>2</sup>		Résultat stratégique : Une gestion efficiente et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada.		Sécurité	Accès	Innovation axée sur les sciences et la technologie	Total :
557 500	358 366	Priorités 1, 2 et 3		Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux.		prospérité du Canada.					1 467 030
768 271	698 775	Priorités 1, 2 et 3									1 281 100
141 259	223 959	Priorités 1, 2, 3 et 4									

- <sup>1</sup> Priorité 1 : Prestation efficace des programmes et services  
 Priorité 2 : Innovation pour la frontière de l'avenir  
 Priorité 3 : Relations internes et externes bien établies  
 Priorité 4 : Un régime de gestion moderne

<sup>2</sup> De plus, le travail accompli dans le cadre de ces activités de programme appuie les autres secteurs de résultat suivants du gouvernement : *des collectivités sûres et sécuritaires et un marché équitable et sûr.*

<sup>4</sup> Conformément aux instructions du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'ASFC a alloué les ressources de l'activité de programme Gestion et orientation organisationnelles aux trois autres activités de programme dans ce tableau. Voir la section IV pour de plus amples renseignements sur l'activité Gestion et orientation organisationnelles.

Amériques et d'Afrique.

l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

Comité se réunit habituellement deux fois l'an.

L'immigration, les voyageurs, les universitaires et le grand public.

de portée mondiale.

En collaboration avec nos partenaires de portefeuille (tels que Sécurité publique Canada, la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Service canadien du renseignement de sécurité et le Service correctionnel du Canada), nous contribuons à la santé, à la sécurité et à la prospérité économique des Canadiens. Nous travaillons également en étroite collaboration avec CIC et offrons à ce ministère une gamme de services d'exécution de la loi et du renseignement. En outre, l'ASFC entretient des relations de travail étroites avec le ministère des Finances pour le ressourcement et l'application de la législation commerciale, notamment le *Tarif des douanes* et la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*. Nous travaillons également avec l'ARC pour la perception et la déclaration de la TPS/TVH et d'autres recettes, ainsi que le soutien des systèmes de recettes de l'Agence. L'ASFC entretient également des relations étroites avec le U.S. Customs and Border Protection (service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis) et le U.S. Immigration and Customs Enforcement (bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes des États-Unis), ainsi qu'avec d'autres partenaires internationaux. Des communications fiables et en temps opportun avec les partenaires et les intervenants sont essentielles pour réduire au minimum les risques et optimiser les retombées économiques pour les Canadiens.

L'ASFC s'efforce également de développer sa collaboration et d'établir des relations avec les autres ministères pour aborder les risques liés au terrorisme et aux pandémies et les autres risques à la sécurité nationale et pour la population. À cette fin, l'ASFC travaille en relation étroite avec les diverses institutions internationales afin de s'assurer une position stratégique en

- le portefeuille de la Sécurité publique;
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC);
- le ministère des Finances et l'Agence du revenu du Canada (ARC).

En raison de la nature de son travail, l'ASFC bénéficie de partenariats stratégiques avec de nombreux ministères et organismes gouvernementaux au pays et à l'étranger (voir l'appendice A). À l'échelle nationale, l'ASFC bénéficie de trois piliers de partenariats au sein du gouvernement du Canada :

Les partenaires et les intervenants

L'ASFC applique plus de 90 lois, règlements et accords internationaux, dont un grand nombre pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, des provinces et des territoires. En voici des exemples :	
✓ Loi sur la citoyenneté	✓ Loi sur la santé des animaux
✓ Code criminel	✓ Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
✓ Loi sur les douanes	✓ Loi sur la protection des végétaux
✓ Tarif des douanes	✓ Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes
✓ Loi sur l'accise	✓ Loi sur les mesures spéciales d'importation
✓ Loi sur la taxe d'accise	✓ Loi sur les aliments et drogues
✓ Loi sur les licences d'exportation et d'importation	

- Exercer les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets néfastes du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- Administrer un mécanisme de recours équitable et impartial;
- Promouvoir les intérêts canadiens au sein des divers forums internationaux et auprès d'organisations internationales;
- Percevoir les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

### L'ASFC EN CHIFFRES<sup>3</sup>

- ✓ L'ASFC assume ses responsabilités à l'aide d'un effectif d'environ 13 000 employés, dont plus de 7 200 agents des services frontaliers en uniforme.
- ✓ Nous offrons des services dans quelque 1 200 sites au Canada et 39 bureaux à l'étranger.
- ✓ Nous gérons 119 postes frontaliers terrestres.
- ✓ Nous sommes présents 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans 61 postes frontaliers terrestres et 9 aéroports internationaux.
- ✓ Nos agents exécutent les opérations maritimes dans trois grands ports, soit Halifax, Montréal et Vancouver, ainsi que dans de nombreux ports de plaisance et de nombreux postes de déclaration. De plus, ils exécutent les opérations ferroviaires dans 27 sites ferroviaires.
- ✓ Nous traitons et examinons le courrier international dans trois centres de courrier situés à Vancouver, Toronto et Montréal.
- ✓ En 2006-2007 :
  - Nous avons traité en moyenne 260 300 voyageurs qui sont entrés au Canada tous les jours.
  - Chaque jour, nous avons perçu en moyenne 10,1 millions de dollars en droits et taxes à l'importation et 58,3 millions de dollars en TPS/TVH.
  - La valeur des échanges commerciaux transfrontaliers avec les États-Unis seulement s'est chiffrée en moyenne à 1,9 milliard de dollars par jour.
  - Quotidiennement, 17 600 camions en moyenne sont arrivés des États-Unis, dont plus de 10 300 ont été traités aux postes frontaliers du sud-ouest de l'Ontario.
  - Nous avons traité en moyenne 88 245 expéditions de messagerie par jour.
  - Nous avons donné suite à plus de 9 millions de demandes de dédouanement de marchandises commerciales.

- Appliquer la législation qui régit l'admissibilité des personnes et des marchandises, dont les animaux et les végétaux, lorsqu'elles arrivent au Canada ou quittent le pays;
- Mettre en détention les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- Renvoyer les personnes qui sont interdites de territoire dans notre pays, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre ou aux crimes contre l'humanité;
- Intercepter les marchandises illégales qui entrent au pays ou qui en sortent;
- Assurer la salubrité alimentaire, la santé des animaux ainsi que la protection des végétaux et des ressources fondamentales du Canada;
- Favoriser le commerce et la prospérité économique en appliquant les lois et les ententes commerciales permettant au Canada de s'acquitter de ses obligations internationales;

## Responsabilités de l'ASFC :

L'ASFC assure la prestation de ses programmes et services dans un environnement complexe qui évolue rapidement. Pour rester à la hauteur et accroître la sécurité et la prospérité du pays, l'Agence fait valoir la collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux dans des domaines aussi divers que la sécurité, la facilitation du commerce, l'immigration et la santé publique.

L'ASFC offre des services frontaliers intégrés qui mettent en balance la nécessité d'appuyer les priorités en matière de sécurité nationale et de protection civile et de faciliter le mouvement transfrontalier des voyageurs et des marchandises légitimes. Pour ce faire, nous déterminons, analysons et atténuons constamment les risques. Chaque jour, nos employés prennent des milliers de décisions en temps réel qui touchent la sécurité et la prospérité des Canadiens.

## Notre environnement opérationnel — ce que nous faisons

L'ASFC est un organisme rentable, transparent et responsable. Nous pouvons démontrer aux Canadiens que nous faisons preuve de prudence financière grâce à une fonction de contrôle, à des vérifications internes et à des évaluations de programme rigoureuses.

La perception des droits et taxes sur les importations constitue une fonction de premier plan pour l'ASFC, atteignant 10,1 millions pour les droits sur les importations, 58,3 millions de dollars en taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), ainsi que divers droits et taxes d'accise et des frais des régies des alcools. Au total, ces revenus s'élèvent à 27 milliards de dollars par an, ce qui représente environ 12 % du revenu budgétaire projeté pour 2006-2007 pour le gouvernement du Canada.

L'ASFC est un organisme rentable, transparent et responsable. Nous pouvons démontrer aux Canadiens que nous faisons preuve de prudence financière grâce à une fonction de contrôle, à des vérifications internes et à des évaluations de programme rigoureuses.

La perception des droits et taxes sur les importations constitue une fonction de premier plan pour l'ASFC, atteignant 10,1 millions pour les droits sur les importations, 58,3 millions de dollars en taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), ainsi que divers droits et taxes d'accise et des frais des régies des alcools. Au total, ces revenus s'élèvent à 27 milliards de dollars par an, ce qui représente environ 12 % du revenu budgétaire projeté pour 2006-2007 pour le gouvernement du Canada.

planification de la reprise des activités après un sinistre afin de s'assurer que la frontière demeure ouverte en cas d'urgence imprévue, telle que des panes de courant, une catastrophe naturelle, une pandémie ou une crise humanitaire. L'ASFC a recours à un programme d'exécution responsable et applique un régime efficace de sanctions à l'endroit des personnes et des groupes qui contreviennent à la législation frontalière du Canada, afin de favoriser l'observation et assurer un traitement équitable à tous les voyageurs et négociants.

<sup>2</sup> Le total des autorisations provient surtout du Budget principal des dépenses, du Budget supplémentaire des dépenses et des transferts des votes financés centralement par le Conseil du Trésor.

<sup>1</sup> Les dépenses prévues proviennent du Budget principal des dépenses et de fonds additionnels assignés à l'ASFC dans le budget fédéral de 2006.

En vertu de la *Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada*, l'ASFC a pour mandat de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les animaux et les végétaux, qui respectent toutes les exigences de la législation frontalière. L'ASFC est un partenaire fédéral clé qui joue un rôle dans la protection des Canadiens contre les menaces à la santé et à la sécurité du public. Afin de faire en sorte que la frontière reste ouverte aux voyageurs et aux marchandises à faible risque mais fermée au crime et au terrorisme, l'ASFC coopère également avec ses homologues nord-américains en appliquant une stratégie frontalière qui repose sur la technologie, la mise en commun de l'information et les données biométriques, formant les piliers d'une frontière intelligente et sécuritaire. Tout en renforçant la sécurité à la frontière, l'ASFC conçoit des mesures et des programmes visant à accélérer les mouvements transfrontaliers légitimes. En 2006-2007, nous avons traité plus de 95 millions de voyageurs, 351 080 avions-passagers, 5 525 avions-cargos et 186 192 navires. La libre circulation des personnes et des marchandises légitimes et à faible risque qui entrent au Canada et qui en sortent est essentielle à la vitalité de notre économie nationale. Pour cette raison, l'ASFC consacre des ressources importantes à l'élaboration de solutions technologiques à la fine pointe pour assurer un contrôle douanier plus efficace et plus efficient des voyageurs et des expéditions commerciales. L'ASFC investit également dans la

**L'ASFC est utile aux Canadiens**

L'ASFC est un acteur clé au sein du gouvernement du Canada, qui contribue à la sécurité et à la prospérité du pays en assurant la gestion efficace de notre frontière. Fondée en décembre 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui a été créé pour protéger les Canadiens et assurer la paix et la sécurité au sein de la société.

**Survol — qui nous sommes**

Prévues	12 763	Réelles	12 383	Différence	(380)
---------	--------	---------	--------	------------	-------

**Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)**

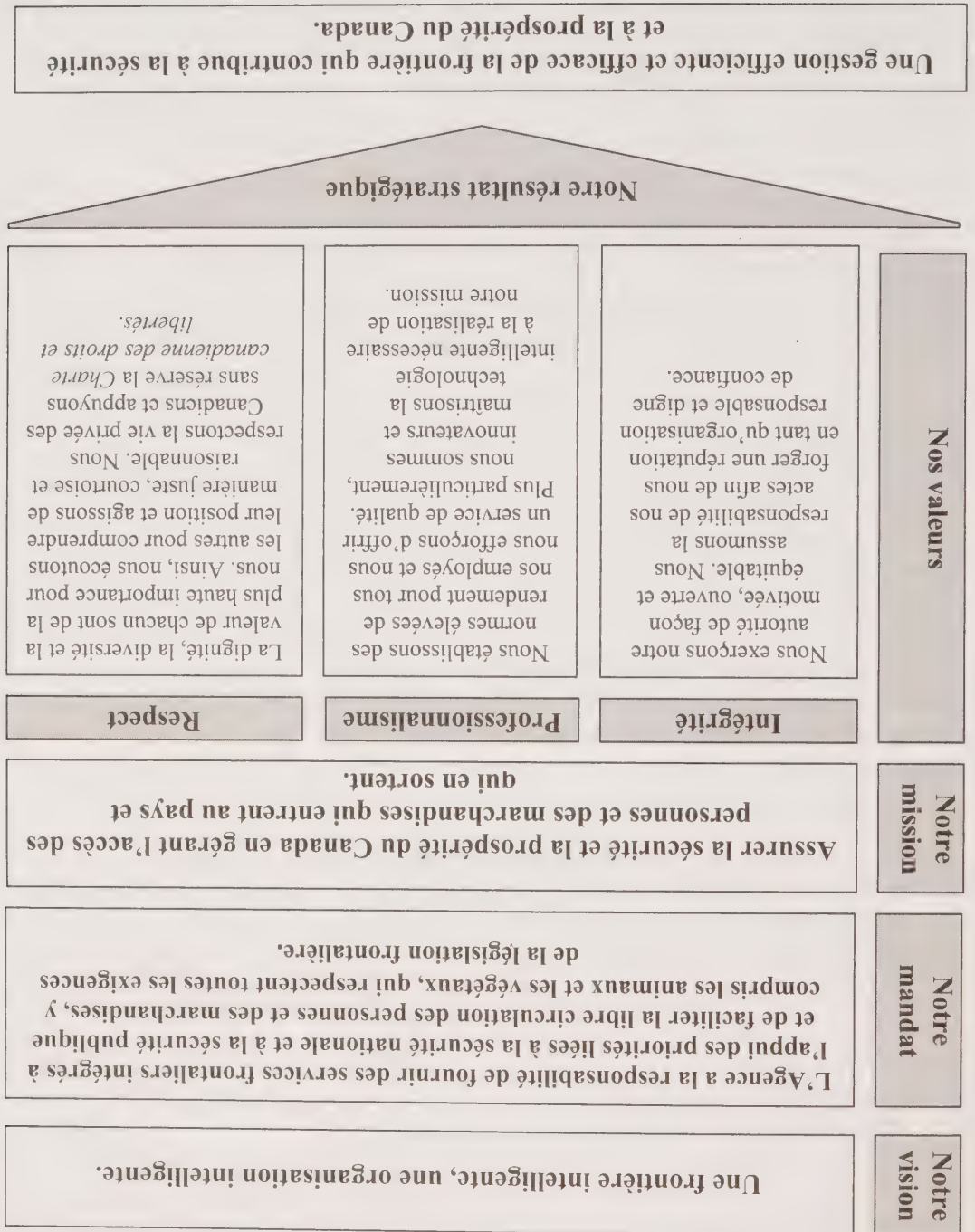
Dépenses prévues <sup>1</sup>	1 467 030	Total des autorisations <sup>2</sup>	1 454 528	Dépenses réelles	1 281 100
-------------------------------	-----------	--------------------------------------	-----------	------------------	-----------

**Ressources financières (en milliers de dollars)**

# Introduction

Le présent document fait état du rendement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) par rapport aux engagements énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007 de l'ASFC.

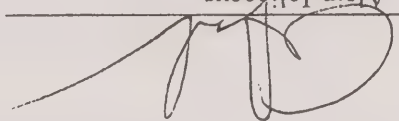
## Renseignements sommaires



Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de 2006-2007 de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Il repose sur le résultat stratégique approuvé par le ministre et l'architecture des activités de programme approuvée par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés du Budget des dépenses et des dépenses et des Comptes publics du Canada.

  
Alain Jolicoeur  
Président

## Message du président

Durant l'exercice 2006-2007, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a continué de relever l'un des défis les plus stimulants et importants du gouvernement aujourd'hui : s'assurer que notre gestion de la frontière contribue tant à la sécurité qu'à la prospérité du pays. Cela comprend le traitement de millions de voyageurs et des marchandises d'une valeur de plusieurs milliards de dollars.

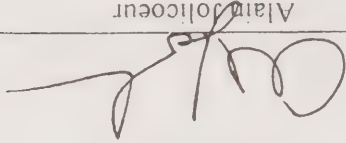
Nous avons connu certains succès opérationnels impressionnants, dont plusieurs saisies importantes de drogues et d'armes de même que notre travail de soutien lors de l'évacuation de Canadiens du Liban. Nous avons lancé plusieurs grandes initiatives innovatrices, comme le Manifeste électronique et l'harmonisation de NEXUS, et nous avons aussi commencé à élargir le programme NEXUS Air.

L'ASFC s'impose comme chef de file dans l'innovation axée sur les sciences et la technologie, en érigant une frontière plus intelligente et sécuritaire grâce à l'utilisation de systèmes de commerce électronique à la fine pointe, du matériel de détection de la contrebande et des radiations ainsi que des systèmes d'identification biométrique, tels les systèmes de lecture de l'iris du programme NEXUS.

Nos partenariats ont continué d'ajouter de la valeur au mandat de gestion de la frontière, notamment en dirigeant les efforts du gouvernement pour gérer les répercussions de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental des États-Unis, en faisant progresser les priorités du Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité, telles que NEXUS et le Manifeste électronique, et en effectuant des consultations utiles auprès des acteurs des milieux des affaires, du tourisme et de l'immigration. Nous avons également continué à entretenir des relations constructives avec les syndicats des employés, en particulier pour appuyer les travaux gigantesques en vue de l'armement des agents de l'ASFC et de l'élimination des situations où ils travaillent seuls.

Des défis importants persistent pour notre agence relativement jeune et grandissante, particulièrement au moment où le gouvernement accorde une plus grande importance à la protection de la frontière.

Au sein de cet environnement public et organisationnel stimulant, nos nombreux accomplissements reflètent les capacités et le dévouement de nos employés relativement à la protection de la sécurité et du bien-être des Canadiens. Il s'agit d'une force dont nous tirons parti.

  
Alain Jolicoeur  
Président  
Agence des services frontaliers du Canada



## Message du ministre

En tant que ministre de la Sécurité publique, je suis fier de déposer le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour 2006-2007.

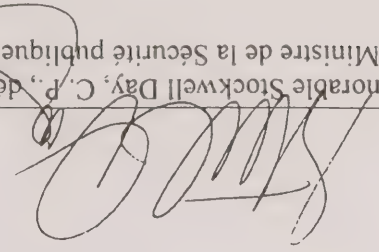
Il n'existe pas de rôle plus fondamental pour le gouvernement que la protection de ses citoyens. Tout particulièrement, le mandat de la gestion frontalière représente l'un des défis les plus rigoureux dans le domaine de l'administration publique. La liberté et la prospérité des pays démocratiques reposent sur des frontières à l'abri des menaces et ouvertes aux échanges commerciaux, aux voyageurs et aux immigrants légitimes.

Les employés de l'ASFC travaillent incessamment dans tout le pays et à l'étranger pour permettre la circulation des personnes et des marchandises à notre frontière nationale tout en veillant à ce que celle-ci soit imperméable aux menaces potentielles à la sécurité du Canada. Le gouvernement du Canada s'est fermement engagé à fournir les outils et les ressources nécessaires pour soutenir ces employés. Le budget de 2006 comprend des fonds pour renforcer une frontière intelligente et sécuritaire grâce au déploiement de technologies destinées à gérer les risques et à interdire les personnes et marchandises dangereuses. Ces investissements soutiennent, à leur tour, la contribution du Canada au Partenariat nord-américain trilatéral pour la sécurité et la prospérité.

Le budget de 2006 a également prévu des fonds pour les travaux de préparation nécessaires pour remplir l'engagement du gouvernement du Canada de renforcer la sécurité des agents de l'ASFC et des collectivités canadiennes en armant les agents et en éliminant les situations où ils travaillent seuls.

L'ASFC a joué un rôle clé auprès des autres organismes gouvernementaux et de nos partenaires américains dans l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) des États-Unis, en atténuant les répercussions de sa mise en œuvre dans le mode aérien en janvier 2007 et en faisant de la carte NEXUS une solution de rechange approuvée au passeport. Cette démarche a préparé le terrain pour régler le défi que représente la mise en œuvre de l'IVHO aux postes frontaliers terrestres et maritimes.

Dans un pays fortifié par le commerce international et la diversité sociale, la circulation transfrontalière efficace et sécuritaire des personnes et des marchandises est essentielle. Les réussites du dernier exercice témoignent de la compétence et du dévouement des employés de l'ASFC envers l'établissement d'une frontière intelligente et sécuritaire qui renforce notre prospérité et notre sécurité.

  
L'honorable Stockwell Day, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique



## SECTION I : SURVOL



# Table des matières

<b>SECTION I : SURVOL</b>	1
Message du ministre	2
Message du président	3
Agence des services frontaliers du Canada — Déclaration de la direction	4
Introduction	3
Survol — qui nous sommes	6
Notre environnement opérationnel — ce que nous faisons	7
Plans et priorités de l'Agence	12
<b>SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b>	19
Activité de programme : Sécurité	20
Activité de programme : Accès	28
Activité de programme : Innovation axée sur les sciences et la technologie	34
Activité de programme : Innovation axée sur les sciences et la technologie	34
<b>SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b>	41
Renseignements sur l'organisation	42
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (y compris les ETP)	43
Tableau 2 : Ressources par activité de programme	44
Tableau 3 : Postes votés et législatifs	45
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux	46
Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et non disponibles	47
Tableau 6 : <i>Loi sur les frais d'utilisation</i>	49
Tableau 7 : Renseignements sur les grands projets de l'État	54
Tableau 8 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État	55
Tableau 9 : États financiers	56
Tableau 10 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations	72
Tableau 11 : Initiatives horizontales	75
Tableau 12 : Politiques concernant les voyages	76
Renseignements supplémentaires	77
<b>SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT</b>	79
Résumé du rendement de l'activité de programme Gestion et orientation organisationnelles	80
Appendice A : Exemples de principaux partenaires et intervenants	87
Appendice B : État des examens des programmes commerciaux et des politiques au 31 mars 2007	88
Tableau 13 : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation	90
Tableau 14 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État	92
Tableau 15 : Renseignements sur les dépenses de projets	96
Tableau 16 : Approvisionnement et marchés	97
Tableau 17 : Réservoirs de stockage	99

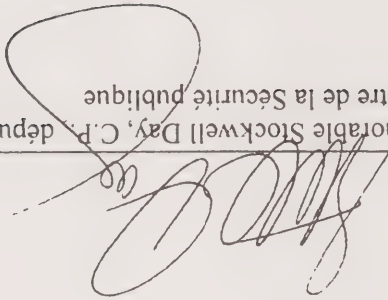


**Agence des services frontaliers du  
Canada**

**2006-2007**

**Rapport ministériel sur le rendement**

L'honorable Stockwell Day, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique



A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Stockwell Day, is written over the printed name and title.



## Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pan gouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La réaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secréariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moment d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

**Partie II – Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter, et que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment composable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/91-2007  
ISBN 978-0-660-63421-0



Source Mixtes  
FSC  
Certifié par le CFC / 183  
www.fsc.org  
et de bois ou fibres recyclés  
Groupes de produits issus de forêts  
bien gérées, de sources contrôlées  
0 / 988 000 000 000 000 000 000

Ce logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture  
Le texte est imprimé sur un papier FSC certifié  
100% de fibres recyclées après consommation



# Agence des services frontaliers du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007



# Canada Public Service Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/96-2007  
ISBN 978-0-660-63423-4



This logo represents the cover stock.  
The text is printed on a different material.  
made from 100% Post-Consumer Waste

## *Foreword*

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp)). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

---

### **Comments or questions can be directed to:**

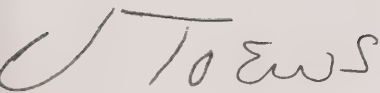
Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5



**Canada Public Service Agency**

**2006–07**

**Departmental Performance Report**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews', is positioned above a horizontal line.

---

The Honourable Vic Toews  
President of the Treasury Board

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,  
represented by the President of the Treasury Board, 2007

Catalogue No.

ISBN

This document is available in alternative formats  
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at the following address:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

## Table of Contents

Section I: Summary information .....	5
1.1 Financial and human resources .....	9
1.2 Department performance .....	11
1.3 Modernized HR management and strengthened accountability .....	11
1.4 Effective, ethical leadership and a quality work environment .....	13
1.5 A representative and accessible public service .....	15
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	17
2.1 Modernized HR management and strengthened accountability .....	17
2.2 Optimize and sustain PSMA benefits in the long run .....	18
2.3 Modernize the Public Service Classification System .....	30
2.4 Strengthen planning, accountability, reporting and transparency in HR management.....	35
2.5 Foster effective learning and ongoing leadership renewal .....	41
2.6 Promote and embed public service values and ethics.....	50
2.7 A representative and accessible public service .....	57
2.8 Achieve and preserve employment equity and diversity plans and priorities .....	58
2.9 Achieve and preserve official languages plans and priorities .....	62
2.10 Corporate priorities .....	66
Section III: Supplementary Information .....	75
Organizational Structure as at September 30, 2006 .....	75
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs) ..	76
Table 2: Use of Resources by Program Activity .....	77
Table 3: Voted and Statutory Items .....	78
Table 4: Services Received Without Charge .....	78
Table 5: Resource Requirements by Organization .....	79
Table 6: Details on Contribution Program.....	81

Table 7: 2006–07 Financial Statements .....	82
Statement of management responsibility .....	82
Statement of operations.....	83
Statement of financial position.....	84
Statement of equity of Canada .....	85
Statement of cash flow .....	86
Notes to financial statements.....	91
Table 8: Travel Policies .....	98

## Departmental Performance Report 2006–2007

As President of the Treasury Board of Canada, I am pleased to present the 2006-07 *Departmental Performance Report* of the Canada Public Service Agency, formerly called the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

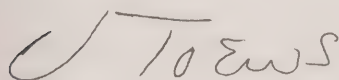
The Agency is part of the Treasury Board portfolio, along with the Treasury Board of Canada Secretariat and the Canada School of Public Service. It plays a vital role in helping to modernize human resources management in the public service of Canada. It also works with departments and agencies to foster ethical leadership and achieve a representative and accessible workplace.

I am proud of the results we have achieved over the past year. The coming into force of the *Public Servants Disclosure Protection Act* in April 2007 was a major milestone. This legislation protects public servants and Canadians who report wrongdoing in the federal government. It is also a key part of the *Federal Accountability Act* and an ongoing commitment of the Government of Canada to restore public trust in federal institutions.

The Agency continued to make important progress in facilitating the way employees are hired, developed and managed—notably by leading the implementation of the new *Public Service Modernization Act*. A major focus has been updating and streamlining human resources practices and policies across the government. This work will strengthen the ability of public servants to deliver timely services that respond to the evolving needs of Canadians.

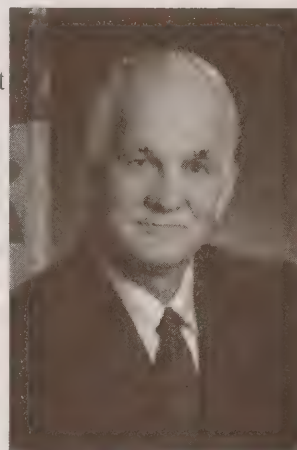
The emerging human resources regime forms part of the foundation for renewing the public service. Canada's aging work force and labour-market trends are creating significant recruitment and retention pressures on all employers, including the public service. In this increasingly challenging and competitive environment, Canadians should expect a strong public service that can continue to deliver results. This is why the government has made public service renewal an ongoing priority, and has developed specific goals and timeframes for action. Going forward, the Agency will continue to play a central support role through its broad range of activities to make public service renewal a reality and foster excellence in managing people across the public service.

I invite parliamentarians and Canadians to read this report and recognize our shared interest in public service renewal and excellence.



Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.

President of the Treasury Board



## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2006–07 Departmental Performance Report for the Canada Public Service Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Guide for the Preparation of Part III of the 2006–07 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports.

It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance.

It is based on the department's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its Management Resources and Results Structure.

It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information.

It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.

It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada in the Departmental Performance Report.



---

Nicole Jauvin, President  
Canada Public Service Agency

## Section I: Summary information

### Overview

The Public Service Human Resources Management Agency of Canada, now referred to as the Canada Public Service Agency, serves as the focal point for the people management of the public service of Canada as it works toward establishing a work force and workplace that is second to none.

In striving toward this goal, the Agency exercises leadership through policy and partnerships, delivers services that support public servants, managers and the human resource (HR) community; and supports the overall integrity of the HR management system through monitoring, measuring and reporting. With these tools, the Agency supports federal departments, agencies and institutions in delivering advice to the government and services to Canadians.

### Areas of activity

These functions are undertaken across a wide range of people management areas, including:

- ▶ learning
- ▶ leadership development
- ▶ executive HR management
- ▶ public service values and ethics
- ▶ official languages
- ▶ employment equity and diversity
- ▶ classification
- ▶ employment policy

### Partnerships

One of the most fundamental characteristics that mark how these activities are undertaken within the Agency is the emphasis placed on partners and collaboration. For instance, our efforts on learning reflect a close working relationship with the Canada School of Public Service (CSPS), the common service provider for learning in the public service. Our understanding of the end-to-end process for staffing in the public service is informed by the Public Service Commission (PSC), which has a mandate to oversee the integrity of the federal staffing system. When work occurs on classification, its impact on compensation, which falls under the leadership of the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), is taken into consideration.

These organizations form the core of an even broader people management partnership that spans the core public administration of more than 185,000 employees from 84 organizations, which are

the target of most of the Agency's programs. In addition, the Agency's activities in support of the *Official Languages Act* (OLA) and the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA) cover a wider sector, targeting over 380,000 employees spread across more than 160 institutions.

Within these many organizations, partners are found at all levels and areas of responsibility. They are deputy ministers, human resource (HR) professionals, managers and public servants. They are the ones who operate the people management system, the ones who learn, the ones who teach, the ones who hire along with many others. It is the Agency's responsibility to support their efforts to ensure that a working environment that is conducive to successfully serving the government and Canadians is in place.

It is also the Agency's responsibility to help ensure that the people management needs of these communities of public servants are met. Champions, networks and communities of interest are established to better understand those needs. They also provide the information that the Agency prepares to support effective people management in the public service. The year 2006–07 was an important period for building and reinforcing these networks, particularly in terms of continued efforts to maximize the impact of the changes to HR management that were part of the *Public Service Modernization Act* (PSMA).

## **Policies and services**

A significant portion of the Agency's efforts reflect its responsibility for advising Treasury Board (TB) Ministers on the appropriate policy environment for effective people management in the public service. These policies (as well as guidelines and directives) ensure that public servants, regardless of where they are employed in the public service are part of a working environment that maximizes productivity and effectiveness. In this regard, 2006–07 reflected a period of renewal as the people management policies of the TB were updated as part of the broader TB policy suite renewal exercise. These efforts are ongoing as part of a process of continuous improvement where policies are regularly re-evaluated to assess their application and impact.

Establishing the policies of people management is only the first element of a sequence of activities. Once in place, policies need to be communicated and integrated into the work environment. In this regard, interpretation services provide guidance on how policies are applied to specific situations. Communications and change management activities work on getting the right information to the right people, and on making sure this information is understood and applied as intended.

While the Agency does not provide transactional HR management services beyond direct support to deputy ministers (DMs), it does engage in a number of strategic services to support its policy

responsibilities and the broader people management agenda. Its suite of leadership development programs provide learning and career management for program participants, helping to support broader efforts and strategies for succession planning. DMs are supported in staffing assistant deputy minister (ADM) positions, key positions in public service talent management. Awards and recognition programs provide a clear acknowledgement of exemplary performance by public servants, celebrating success and illustrating the kinds of efforts for which all should strive. Of particular note in 2006–07, the Agency's service focus was on developing tools and supports to help advance departments' integrated planning efforts, helping them to ensure a holistic approach to financial, HR and business planning. This year was also important for the Agency's Small Agency Transition Support team, which works with smaller federal organizations that lack in-house capacity to fully implement HR management modernization by themselves.

### **Integrity and sustainability**

Leadership and service are two steps in a process of ensuring ongoing excellence in managing people. The third key element is ensuring the integrity and sustainability of people management in the public service. The Agency initiates activities to assess the strength of people management in departments and across the public service using the components of the Management Accountability Framework (MAF) linked to values and ethics and people management. Departments and agencies work with the Agency to determine the extent to which their workplace is fair, enabling, healthy and safe, and their work force is productive, principled, sustainable and adaptable. They are also assessed on the extent to which they have the leadership, organizational culture and infrastructure needed to embed public service values and ethics into their operations. These efforts are important to understand the state of people management in the public service, as well as to highlight specific departmental successes and areas for improvement. The Agency's efforts in 2006–07, the third year since the launch of the MAF, were very much focused on simplifying how departments reported to the Agency on their performance and ensuring that the indicators of success were accurate and appropriate.

Research is also an important component of understanding the state of people management, and it provides the base for evidence-based decision making. The results of the third Public Service Employee Survey (PSES) were particularly important in this regard in 2006–07 since they provided a comprehensive snapshot of the views of public servants across a wide array of people management issues.

Knowing the state of people management, both in the short and long term, is a vital part of direction setting. Equally important is reporting to public servants, parliamentarians and Canadians on our performance. Efforts related to progress on the PSMA are reported on annually. Annual reports are also made on how the public service is performing on official languages, employment equity, and values and ethics. Together, these efforts ensure that there is

clarity on how well the public service is doing in each of these areas, and where it needs to go to improve its performance. The year 2006–07 was particularly important in terms of preparing the elements of the first annual report on HR management across the public service.

Finally, the Agency also acts as steward of the overall HR management system and associated processes. Work undertaken in 2006–07 laid the foundation for mapping the business processes related to HR management, a vital step in supporting efforts to streamline and simplify HR management.

### **From modernization to public service renewal**

From its inception, the Agency has had a strong focus on the modernization of HR management, playing a central role in implementing the PSMA. Rebuilding the legislative framework for HR management, with its emphasis on employee development, collaborative labour relations and flexibility in staffing, was essential in laying the foundation for a modern and effective public service. In 2006–07, the Agency's mandate took on an added dimension when the government made public service renewal a high priority. Public service renewal encompasses modernization efforts to date and brings focus to the four following priority areas identified by the Clerk of the Privy Council in his *14th Annual Report to the Prime Minister on the Public Service*:

- ▶ **Planning:** Integrating business and HR planning to ensure capacity is in place to meet the needs of the government and Canadians;
- ▶ **Recruitment:** Renewing and sustaining capacity at all levels to ensure the public service has the right people and skills it needs now and in the future;
- ▶ **Employee development:** Fostering leadership at all levels and ensuring that employees have meaningful work to do in a supportive environment;
- ▶ **Enabling infrastructure:** Putting in place the systems and processes to support efficient, user-friendly planning, recruitment and development.

There are many imperatives for moving forward strongly on renewal, including: the nature of public service work is changing because of automation and the necessity to see and make linkages in an increasingly integrated and interrelated global environment. In addition, the public service is facing a tightening labour market driven by the demographic changes within Canadian society. These factors, and more, highlight the importance of ensuring that the public service has the work force and workplace to succeed in recruiting and retaining talented Canadians, now and in the future.

The Agency has had to adjust to the demands of helping to drive this agenda of renewal, with a strong emphasis placed on direction setting through the support it provides to the Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal and the Advisory Committee on the Public

Service of Canada established by the Prime Minister. Although the Agency has been in the business of modernizing and renewing from its very beginnings, there is a heightened need to increase the pace of change and move forward now with deliverables that have a tangible impact on the lives of public servants.

The bulk of daily work at the Agency is focused on results that have a positive impact on the lives of public servants and that foster an effective public service based on sound people management. This is the context that explains Section II of this report, which has been written to clearly indicate what the Agency committed to do in 2006–07, the progress in fulfilling the commitment and the impact those efforts have had in terms of benefiting the Agency's clients who, as noted already, are also its partners: deputy ministers, HR professionals, managers and public servants. Every investment the Agency makes and the programs it operates support and help our clients and partners. Together they set the conditions for excellence in managing people and creating a high-quality work force and workplace to serve the government and deliver results for Canadians.

## 1.1 Financial and human resources

The following tables summarize the Agency's performance in 2006–07.

### Financial resources (\$ 000)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
104,710	108,068 (a)	96,369 (b)

- (a) The difference of \$3.4M between the Authorities of \$108.1M and the Planned Spending of \$104.7M is primarily attributable to the inclusion in the 2006–07 Authorities of a budget of \$3.1M carried forward from 2005–06, as well as increases in funding related to collective agreements made available through the Supplementary Estimates.
- (b) Actual Spending of \$96.4M includes operating expenditures of \$7.1M for participants in leadership programs and \$8.7M for the provision of corporate services by the Department of Finance Canada (FIN), under a memorandum of understanding (MOU) for the delivery of shared services by the latter as a shared services organization.

Total Authorities of \$108.1M less Actual Spending of \$96.4M results in lapsing funds of \$11.7M. A frozen allotment of \$10.1M accounts for 86 percent of the lapse. The remaining \$1.6M in unspent funds is a result of unforeseen delays in program implementation.

## Human resources (full-time equivalents)

Planned Spending	Actual	Difference
667	608 (c)	-59

Planned and Actual human resources include 75 full-time equivalents (FTEs) for the provision of corporate services provided by FIN.

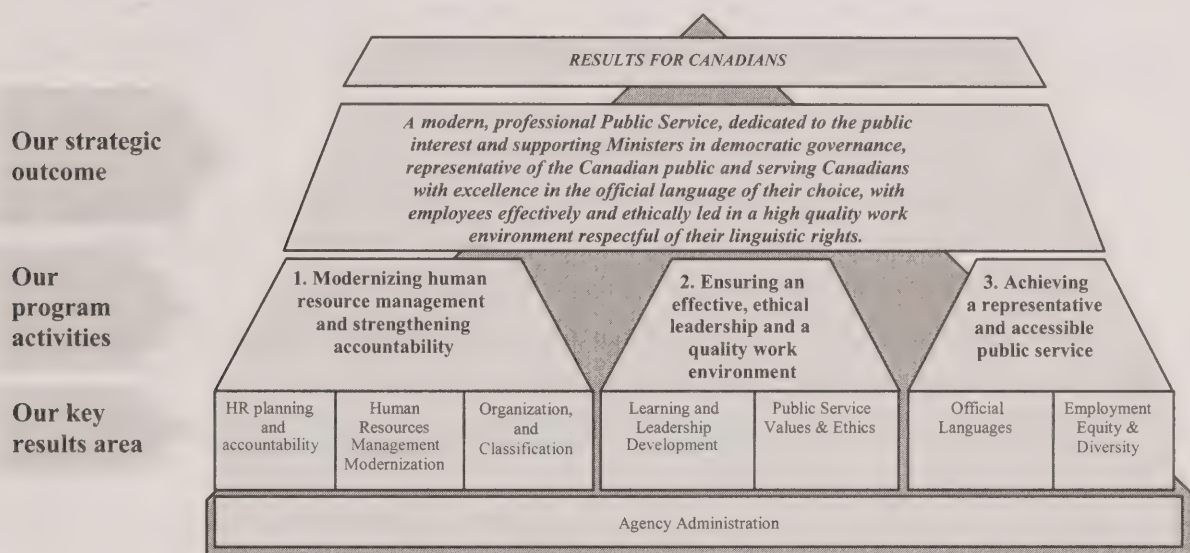
(c) Reported FTEs do not include the 93 FTEs participating in leadership development programs.

## Financial resources by program activity (strategic outcome components)

2006-07 Program Activity (Strategic Outcome Components)	Type	Planned Spending (\$ 000)	Total Authorities (\$ 000)	Actual Spending (\$ 000)	Overall Progress Status
<b>Modernized HR Management and Strengthened Accountability</b>	Ongoing	47,822	48,870	38,319	Progressed as planned with some areas realigned with public service renewal
<ul style="list-style-type: none"> <li>optimize and sustain PSMA benefits in the long run</li> <li>modernize the Public Service Classification System</li> <li>strengthen planning, accountability, reporting, and transparency in HR management</li> </ul>					
<b>Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment</b>	Ongoing	43,688	45,975	45,870	Progressed as planned with some areas realigned with public service renewal
<ul style="list-style-type: none"> <li>foster effective learning and ongoing leadership renewal</li> <li>promote and embed public service values and ethics at all levels</li> </ul>					
<b>Representative and Accessible Public Service</b>	Ongoing	13,200	13,223	12,180	Progressed as planned with challenges in specific areas
<ul style="list-style-type: none"> <li>achieve and preserve employment equity and diversity plans and priorities</li> <li>achieve and preserve official languages plans and priorities</li> </ul>					
<b>Total for Agency</b>		<b>104,710</b>	<b>108,068</b>	<b>96,369</b>	

## 1.2 Department performance

As outlined above, the Agency articulates its priorities and plans around three interrelated program activities (or strategic outcome components). The following presents an overview of the Agency's most significant achievements for each program activity. Detailed summary tables of the progress made on all program activities are provided in Section II of this report.



## 1.3 Modernized HR management and strengthened accountability

This program activity is at the heart of the modernization of HR management in the federal public service and lays the foundation for a renewed public service. It is a prerequisite for successful people management and supports the increased delegation of HR management functions that resulted from the PSMA. It also contributes to strengthening accountability, transparency and trust in the public service as a whole. While much has been accomplished in this area, more remains to be done. To that end, the Agency's plans and priorities for 2006–07 were articulated around three key areas:

- ▶ optimizing and sustaining PSMA benefits in the long run;
- ▶ modernizing the Public Service Classification System; and
- ▶ strengthening HR planning, accountability, reporting and transparency.

### ***Optimizing and sustaining PSMA benefits in the long run***

The Agency has made steady progress in developing the new mechanisms and infrastructure that support the PSMA, whose many components had come into force by December 2005. This ongoing work not only ensures that the right mechanisms are in place, but also establishes an environment where they will be used successfully. It is designed to give managers a greater say in HR decisions and facilitate the way public servants are hired, managed and developed. These activities, especially in the way they offer support to managers, are all priority areas for the Agency. This work is also important to the renewal agenda, which builds on the benefits and flexibilities of existing initiatives such as the PSMA.

#### **Highlights:**

- ▶ Departments and agencies were assisted in moving to more efficient and standardized HR processes and information management systems.
- ▶ The Agency's Public Service Renewal Taskforce started work on a strategy that integrated the four priority areas and identified drivers for action.
- ▶ The reporting burden on small agencies was decreased, collective recruitment efforts were developed and succession planning was supported.

### ***Modernizing the Public Service Classification System***

The Agency continued to make progress in updating and modernizing the classification standards of various occupational groups in the public service. The goal is to make the staffing system more effective, simple and flexible. In addition to establishing qualifications and standards of work, these activities link to pay equity, compensation, collective bargaining and labour relations. The Agency has been actively engaged in classification modernization since 2003 and is advancing in a tangible, systematic manner.

#### **Highlights:**

- ▶ A series of new classification standards were developed and approved in close collaboration with Agency partners. This will strengthen employee engagement and support career mobility. It will also make it easier for departments to hire appropriately qualified people and understand the development needs of their staff.
- ▶ A number of initiatives, tools and guidelines were implemented to enhance classification capacity in departments.

### *Strengthening HR planning, accountability, reporting and transparency*

The new regime created by the PSMA has shifted primary responsibility for HR management away from central agencies to deputy heads and from HR professionals to line managers. This means managers now have more authority and flexibility—but also more responsibility and accountability—to manage their people, customize their staffing systems to meet the specific business needs of their organization, and greater flexibility and discretion to use their own judgment in assessing candidates and making staffing decisions. In this emerging environment, strengthening HR planning, accountability, reporting and transparency has become paramount.

#### Highlights:

- ▶ The Agency continued to support departments and agencies by providing them with assistance, tools and best practices to ensure that HR management is integrated with business goals and that the skills and competencies of employees are aligned with priorities.
- ▶ Assessments were conducted to ensure managers are accountable for their decisions, notably through the MAF and the People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF). Work also started on integrating public service renewal performance measures into the PCMAF.
- ▶ HR management policies were reviewed or renewed to support deputy heads, managers and HR specialists in exercising their responsibilities.
- ▶ Strategies were developed to support major work force transitions.

## 1.4 Effective, ethical leadership and a quality work environment

Competent, ethical, accountable and vibrant leadership is a key factor in successful people management and, ultimately, successful public service operations. To that end, the Agency's plans and priorities for 2006–07 were articulated around two key areas:

- ▶ fostering strong, effective learning and ongoing leadership renewal; and
- ▶ promoting and embedding public service values and ethics at all levels.

### *Fostering strong, effective learning and ongoing leadership renewal*

Leaders are found at all levels of an organization, and fostering leadership is instrumental to the sustainability of any work force. The Agency supports this objective through HR management, talent management and policy development for the executive community. In addition, the renewal of the leadership of the public service is supported by the Agency's leadership development programs, which develop key feeder and functional groups. Finally, the Agency's

broader responsibilities in areas such as learning, leadership competencies, and awards and recognition ensure that leadership and excellence is promoted at all levels of the public service.

Highlights:

- ▶ The Agency supported the Clerk of the Privy Council, the Committee of Senior Officials, deputy heads and client departments through the implementation of the new *Policy on Learning, Training and Development*.
- ▶ A new *Policy on the Management of Executives* was also introduced.
- ▶ The Agency launched the Government of Canada Fellows Program, a senior executive exchange program between the federal public service and other sectors of society.
- ▶ An ADM talent management strategy was designed and launched.
- ▶ The Accelerated Executive Development Program specialist streams of HR, finance and law were introduced to meet the needs of functional communities corporate succession planning.

***Promoting and embedding public service values and ethics at all levels***

Values and ethics form the foundation for any strong culture of accountability, integrity and transparency. This is the guiding principle of the Agency's Office of Public Service Values and Ethics (OPSVE). Since its creation in 2003, the OPSVE has taken the lead in advancing public service values and ethics for the government. It provides sound and strategic policy advice to departments and agencies on numerous issues related to values, ethics, conflict of interest, post-employment, harassment, political activity, indemnification and assessment of organizational integrity.

Highlights:

- ▶ This year, the Agency supported the government in implementing the PSDPA, which came into force in April 2007. This legislation protects public servants and Canadians who report wrongdoings in the federal government.
- ▶ The OPSVE contributed to workshops and orientation sessions to ensure deputy heads, ADMs and other senior public service leaders are aware of and understand their values and ethics roles and responsibilities.
- ▶ The Agency initiated the development of a general workplace strategy for the government to develop healthy and productive workplaces.

## 1.5 A representative and accessible public service

The Agency helps foster a representative and accessible public service through the implementation of two key pieces of legislation.

- ▶ *The Employment Equity Act*, which is dedicated to achieving equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities.
- ▶ The OLA, which ensures service to Canadians in the official language of their choice, enables employees in bilingual regions to work in their language of choice and ensures equitable participation of English- and French-speaking Canadians.

To that end, the Agency's programs for 2006–07 were articulated around two key results:

- ▶ achieving and preserving employment equity plans and priorities; and
- ▶ achieving and preserving official languages plans and priorities.

### *Achieving and preserving employment equity plans and priorities*

The Agency continues to provide policy leadership in building a more representative public service, assisting departments and agencies in meeting their targets and closely monitoring their progress. While women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities are well represented in the public service, visible minorities remain under-represented. This will remain a priority area for action as Canada's visible minority population increases in the coming decades.

### 2006–07 Highlights:

- ▶ The Agency created the Public Service Renewal and Diversity Branch, demonstrating a commitment to achieving workplace diversity within the context of public service renewal.
- ▶ Through extensive consultations with various stakeholders—including the Employment Equity Council, the HR Council and bargaining agents—the Agency redeveloped policies relating to employment equity and duty to accommodate.

### *Achieving and preserving official languages plans and priorities*

The Agency continued to make progress by fostering a shared vision of service in both official languages across the public service, with its efforts targeting approximately 200 institutions that are subject to Parts IV, V and VI of the OLA.

2006–07 Highlights:

- ▶ The Agency strengthened monitoring and reporting systems, bolstered its outreach activities and began work on a national information campaign to be launched in 2007–08.
- ▶ The Agency held its second “Best Practices Forum” regarding official languages.
- ▶ The Agency has put the Official Languages Management Dashboard at the disposal of institutions that are part of the core public administration.

## Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

The Agency organizes its work around three program activities to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians:

- ▶ modernized HR management and strengthened accountability;
- ▶ an effective, ethical leadership and a quality work environment; and
- ▶ a representative and accessible public service.

This section details the Agency's commitments and achievements from April 1, 2006, to March 31, 2007, with a particular focus on how its efforts affected its clients. It also covers activities relating to departmental administration.

### 2.1 Modernized HR management and strengthened accountability

The 2006–07 plans and priorities established by the Agency for this program activity were grouped around the following three key result areas:

- ▶ optimize and sustain PSMA benefits in the long run;
- ▶ modernize the Public Service Classification System; and
- ▶ strengthen planning, accountability, reporting and transparency in HR management.

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

#### Financial Resources (\$ 000)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
47,822	48,870	38,319

#### Human Resources (full-time equivalents)

Planned	Authorities	Actuals
292	n/a	278

## 2.2 Optimize and sustain PSMA benefits in the long run

### Context

The passage of the PSMA changed the legislative framework for HR management, and marked the beginning of a process of renewal and change in people management within the public service. Such fundamental changes take time to bring about and require sustained commitment to ensure successful implementation. For these reasons, the Agency continues to make the ongoing and deepening implementation of public service modernization and renewal key priorities. These efforts are horizontal and cross-cutting involving the Agency's many partners in departments and across the public service. This stewardship role involves working closely with the new institutional structures and mechanisms that were established, the implementation of new policies, tools and support services, as well as robust communications, learning and culture change programs to support new HR management skills and abilities.

With the government's focus on renewal of the public service announced in 2006, the Agency was vested with a central role in supporting that priority. The public service is well on its way to realizing flexibilities in staffing, innovative labour-management relations and enhanced employee training. Therefore, the approach adopted by the Agency has been to build on the legislative framework created by the PSMA to set the stage for public service renewal.

### Commitments and main achievements

*"Departments" refers to "departments and agencies" unless otherwise indicated.*

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
<b>1. The modernization of the staffing and staffing recourse system is completed</b>		
1.1 The <i>Employment Policy Suite Review</i> is completed (2006-07)	The <i>Hospitality Policy</i> was moved to the Office of the Comptroller General.	As the entire suite of financial policies is now aligned under the Office of the Comptroller General, departments now deal with a single point of service when interpretation is required, ensuring a holistic approach to financial management.
	The <i>Policy on Interchange Canada</i> was updated and approved by TB.	Persons who are employees of personal corporations are now able to participate in the Interchange Canada program, providing a somewhat wider scope of participants to the program and enhancing the

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
		influx of private sector perspectives into public sector operations.
	An “umbrella” <i>Policy on People Resourcing</i> was drafted to combine the revised, current policies on student employment, volunteers, term employment and the Special Deployment Program (previously called Special Assignment Pay Plan), and is expected to be presented to TB in fall 2007.	Responsibility and accountability are clearer for deputy heads, ensuring that the policies and directions established align well across these different target areas.
1.2 <i>Employee Performance Management Policy</i> is completed (2006–07)	A preliminary draft of the <i>Policy on Employee Performance Management</i> was produced and is being expanded upon to best respond to public service renewal goals and objectives.	This policy will support sound people management, helping to ensure that a strong emphasis is placed on the importance of managing public servants and their associated performance.
1.3 A centre of policy expertise on employer-related resourcing and staffing recourse matters is established, and departments are well supported in this area (2006–07 and ongoing)	A fully operational Centre of Expertise on Staffing Recourse is providing, in collaboration with legal counsel, timely, effective, efficient and high quality advice and support to deputy heads on staffing recourse matters.	Departments benefit from a centralized core of experts to assist in identifying issues, resolving challenging cases and influencing the development of case law that is consistent with the intent of the <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA). These efforts influence the quality in the management of staffing complaint processes supporting the exercise of discretion by deputy heads.
	Constructive relations were established and maintained with the client stakeholders, the PSC and the Public Service Staffing Tribunal (PSST).	The open dialogue supports effective case management, knowledge transfer and capacity building across organizations.
	Risk identification strategies, effective case management and litigation support provided to deputy heads.	Deputy heads are able to manage and respond to complaints before the PSST on a timely and consistent basis with the advice, support and learning provided. The number of cases proceeding

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
		to hearing and the outcomes to date are consistent with and support the objectives and intent of the new PSEA.
<b>2. The modernization of the labour relations and dispute resolution system is completed</b>		
2.1 A centre of policy expertise for the <i>Informal Conflict Management System Directive</i> is fully operational and departments are well supported in this area (2006–07 and ongoing)	A centre of expertise for the <i>Informal Conflict Management System Directive</i> was established.	Support to stakeholders ensures consistency in application, interpretation and implementation of this new approach to workplace conflict management.
	The Agency led the development of the <i>Informal Conflict Management System Directive</i> .	The directive supports a collaborative approach with stakeholders, unions, departments and conflict management practitioners, increasing success in the implementation of not only systems for conflict management but better fulfilling its meaning and intent, thereby supporting a better workplace environment and interaction.
<b>3. PSMA investments and business objectives continue to be supported by an effective performance measurement, monitoring and reporting infrastructure</b>		
3.1 Periodic reports to TB on PSMA funding and on departmental PSMA costs and results are submitted (2006–09)	As required under the PSMA Strategic Investment Framework (SIF), a progress report was prepared on PSMA implementation and total investments made to the end of fiscal year 2005–06. The report was submitted to TB Ministers in June 2007.	TB Ministers were kept informed that PSMA implementation is progressing as planned and in accordance with projected costs, thereby enabling them to exercise their management board oversight role and ensuring ongoing value-for-money in the investments that are made in departments to support public service modernization.
	A database was developed and is maintained to ensure sound financial management and the continued monitoring of expenditures from the PSMA reserve fund.	This tool allows reports (such as the progress report to TB Ministers) to reflect financial information that is timely, accurate, up-to-date and in line with good financial management practices.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
3.2 The Performance Measurement Framework is in place (2006–07)	The Agency led the monitoring and reporting on the implementation of the PSMA through departmental assessments, reporting and accountability mechanisms, and the completion of reports on results based on the information it gathered through these mechanisms.	The framework responded to the need to ensure that, in support of public service modernization, departments make effective human and financial investments, helping to ensure that the benefits of the PSMA are maximized.
	An assessment of departmental performance against a PCMAF indicator on the extent of development, promotion and adoption of PSMA practices was completed.	Information on the strengths and weaknesses of PSMA integration within their organizations allows deputy heads to implement follow-up measures and ensure effective HR management. Both management and employees benefit from these assessments, which draw out strengths (that can be shared as best practices) and weaknesses (that can be addressed proactively).
	Expansion and further development of meaningful performance measures were undertaken and incorporated into the overall PCMAF process for use in future years.	Integration of PSMA-related performance measures into the PCMAF process reduces the monitoring and reporting burden on departments and central agencies, while meeting the need to ensure deputy heads are assessed on their people management performance. These measures help ensure that tangible progress is tracked and that adjustments in direction can be identified (across the public service and in departments).

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
3.3 An updated, more comprehensive vision of the new HR management regime under the PSMA is developed and communicated across the public service (2006-07)	The vision of the new HR management regime was communicated across the public service through mechanisms such as required management training on the operations of the new staffing regime, as well as training for employees on how the new regime impacts their roles and rights under that regime. HR professionals were also used as a network to disseminate information on PSMA changes, particularly in terms of the role of the manager, labour-management cooperation and more.	Communications initiatives on PSMA ensure a common understanding between employees and management, which helps foster the cooperative relationship envisaged under PSMA. This information ensures that departments are able to utilize the flexibilities and framework of the new HR management regime.
	Learning events (including a public service-wide collective staffing forum) to share PSMA success stories and lessons learned were established in partnership with the CSPS.	These events have increased the capacity and the knowledge of flexibilities for HR professionals thereby enabling support for their efforts, and those of employees and managers, in realizing the benefits targeted by PSMA.
	A PSMA Practices and Lessons Learned website for best practices was developed and launched.	The website provides a mechanism for departments to share knowledge related to practical integration of the PSMA into their operations in order to encourage innovation and reduce the frequency of organizations "reinventing the wheel." The site also offers a mechanism for organizations to announce opportunities for partnering on activities (e.g. collective staffing), thereby reducing possible duplication of efforts with the potential to save costs and generate a greater return on investment when departments initiate activities targeted at their needs or of those of their employees.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
3.4 Terms of reference for the evaluation of the impact of the PSMA are developed (2006–07)	Terms of reference were developed for the evaluation of PSMA implementation, with a focus on overall project management, governance and funding stewardship, in accordance with the SIF. An evaluation by a third party will be conducted in 2007–08.	When the evaluation is completed, TB Ministers will be aware of whether the PSMA implementation project reflected sound management principles and fiscal responsibility. This information will also help guide future efforts and potential investments to ensure they are relevant and their impact gives added value.
<b>4. Enabling initiatives are delivered</b>		
4.1 Leadership and supporting initiatives are provided to departments so that they can manage and sustain the momentum of PSMA implementation and the transition to the new HR management regime (2006–09)	Efforts across the Agency's full range of activities are focused on all aspects of public service renewal and modernization to ensure that a sustainable people management regime is in place to serve the government and Canadians. The creation of the Public Service Renewal Taskforce in fall 2006, marks an important step in moving these efforts to an even higher level of intensity, with a strong focus on tangible projects that can make a difference in HR operations at this time.	The Public Service Renewal Taskforce fosters a high level of coordination and information sharing across the public service, engaging deputies, managers and employees in efforts to collectively work toward continued public service modernization and renewal.
	Support provided to the Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal and the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service.	These two key leadership committees are key elements in examining existing practices and mechanisms, and maximizing their usefulness in order to enhance the understanding of what steps continue to be needed to modernize and renew the public service. They also help to ensure that ideas are shared, challenged and advanced. This foundational work helps to set the stage for actions and activities that will directly benefit this, and future generations, of public servants.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
4.2 Changes required to support the PSMA are made to central HR systems (2006–08)	Significant efforts were made to continue to establish the needs of central or common HR systems and, as appropriate, implement strategic changes in those systems.	<p>Systems provide the backbone of efforts across the public service for many people management responsibilities, from staffing and recruitment to training and development.</p> <p>Incremental efforts are intended to ensure that changes made to systems are not disruptive to public service operations and instead, enhance the speed and accuracy of those systems. While the changes will support all clients of effective people management, these are foundational elements that ensure that the public service can deliver results for Canadians.</p>
4.3 Small agencies are provided with ongoing dedicated support to implement the new PSEA and <i>Public Service Labour Relations Act</i> (PSLRA) (2006–08)	Quarterly information sessions and workshops on PSMA-related topics (e.g. integrated HR planning, collective staffing, etc.) were designed and conducted for small agency managers (all levels) and HR staff.	Increased awareness and knowledge of PSMA requirements and flexibilities create more effective HR management in small agencies, thereby enabling the latter to be on the same level of knowledge as larger departments. The focus on small agencies reflects an acknowledgement that their small size limits their ability (or need) to maintain in-house capacity/expertise on all aspects of public service modernization.
	Several generic HR policies (e.g. notification, deployment, learning), guidelines (e.g. grievance process) and tools (e.g. integrated HR checklist) were developed and then customized to meet the individual implementation needs of small agencies. A website housing this and other reference information was designed and launched.	This provides small agency heads and managers with quick and easy access to the new information on HR processes and practices associated with the modernized HR regime, enabling them to maximize its opportunities and flexibilities, thereby improving HR management in their organizations. Customized implementation ensures HR practices and processes are

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
		meaningful and relevant in terms of meeting small agencies' individual and unique needs.
	<p>An MOU was developed and finalized with the Department of Justice Canada (JUS), to provide ICMS implementation support to over 20 participating small agencies. The MOU delivered awareness of ICMS requirements, diagnostic services, ICMS design services and communication plans for ICMS implementation. The project timeline has been extended to 2007–08 to support continued implementation and progress and to develop targeted solutions to optimize ICMS implementation by October 31, 2007.</p> <p>Proactive partnership efforts (e.g. the Agency's ICMS Centre of Expertise, JUS, Small Agencies Transition Support Team) will continue in 2007–08 to ensure full ICMS implementation in small agencies.</p>	Over 50 percent of the JUS assisted agencies established an ICMS in their organizations, ensuring agency heads are in compliance with the PSLRA, employees' rights are respected and cooperative labour-management relations are encouraged.
	The Micro and Small Agency Labour Management Consultation Committee (MSA LMCC) was negotiated and established with four bargaining agents (Canadian Association of Professional Employees, Association of Canadian Financial Officers, Association of Justice Counsel, and Professional Institute of the Public Service of Canada). Initial meetings have occurred, with the next meeting scheduled for September 2007. Mechanisms to address the generic as well as the individual needs of	The MSA LMCC has facilitated agency head compliance with the statutory requirement identified in the PSLRA, and has provided an effective forum to enhance labour-management dialogue and relationship.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	small agencies have been established through regular MSA LMCC meetings.	
	Workshops on how to conduct collective staffing processes were developed and conducted with small agencies. A collective staffing pilot was initiated: staffing patterns and future needs were analyzed to identify a common recruitment requirement; guidelines on how to conduct this process were developed; and roles and responsibilities in the process were identified for participating agencies. Progress on this staffing process will continue into 2007-08.	Participating agencies have immediate access to well-qualified employees and organizational vacancies can be filled quickly, which will minimize productivity loss and optimize efficiency.
	The negative impact of the HR reporting burden on small agencies was identified and tabled with central agencies. A comprehensive calendar outlining the specifics of all HR reporting requirements was designed and distributed to small agencies. The PSC has agreed that in 2007-08, small agencies can report bi-annually rather than quarterly.	Continued efforts to decrease the reporting burden on small agencies allows the latter to better manage their regular workload and ensure that their people management resources are focused on engaging in needed internal services.
	Research and liaison with PSC analysts took place in order to conduct a workshop for small agencies in preparation for the <i>Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)</i> . This workshop was supplemented by active facilitation of the HR planning process with small agency managers, as well as the provision of advice on the process required to complete the DSAR.	Small agency heads and managers are better positioned to be aware of their current situation, to validate whether they have the necessary HR management processes and practices in place to meet their needs and to correct their course, if necessary.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
4.4 Recruitment efforts across Canada aimed at post-secondary graduates in HR and mid-career HR professionals are supported, including orientation programs for all new recruits (2006-07)	A fair, transparent, effective and efficient process was developed and implemented to serve as a model for public service-wide collective staffing. Recruitment plans were developed and implemented with stakeholders to rebuild capacity in the HR community. Recruitment campaigns were launched for PE-01s to PE-04s as well as for compensation advisors (AS). Over 110 candidates accepted offers of employment in 2006-07 from the first PE-01 and PE-02 recruitment drive. Employment equity goals were exceeded. Pools were established for PE-01 to PE-04 level employees across the public service. To facilitate placement of PEs, a job fair was held in May 2006. Collective staffing was shared as a best practice among departments. Public service renewal efforts have also reinforced the benefits of collective staffing.	Through collective staffing, departments have ready access to pools of HR professionals, and capacity is being built, thereby maximizing operational efficiencies, speeding staffing over the long term (collective staffing can take longer but yields a pool of candidates that can fill many positions at one time), and potentially reducing staffing related costs.
	An integrated business and HR recruiting plan was developed for the compensation community and a collective recruiting effort across the compensation community was launched.	These initiatives made significant progress toward long-term sustainability of the compensation community, helping to fill important gaps in this specialized group.
	The Public Service Renewal Taskforce started work on a broader recruitment and employee action plan.	The lessons learned on collective staffing, specialized group needs and assessing the long-term staffing of the public service are being pulled together to better understand recruitment needs across the public service so that coherent, shared strategies can be developed and implemented. These efforts will not only benefit existing

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
		public servants by ensuring the sustainability and effectiveness of the current workforce, but will help ensure that the approach the public service takes to recruiting and integrating new public servants maximizes their early and ongoing effective contributions.
	A strategy was developed to facilitate transition into the public service and to support retention, initially by exposing new recruits to a common general orientation.	Departments benefit by having new recruits who become fully functional more rapidly, thereby contributing to the achievement of departmental goals and targeted outcomes.
	A leadership development program for HR professionals in support of succession management was successfully launched and 28 middle management candidates were selected for the first intake.	This helps to ensure that adequate numbers of people are ready to assume EX level positions in HR, strengthening the leadership within this community, which will play a key role in advancing and implementing a robust people management agenda.
	An HR stream has been established in the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and eight EX-level candidates were selected for the HR stream.	The HR community and broader public service benefit by gaining strengthened and sustainable senior leadership in this area.
	The first HR annual strategic planning conference for heads of HR was successfully held in partnership with the HR Council. HR community-wide priorities were established.	This allows for the establishment of horizontal linkages across the higher levels of the HR community, a common understanding and endorsement of priorities, resulting in more efficient operations public service-wide, and setting the stage for enhanced horizontal and collective HR efforts across the public service.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
4.5 Progress is made towards the implementation of more efficient HR service delivery models and the first release of HR shared services to wave one departments (assuming TB Ministers' approval) (2006–08)	The Agency played a significant role in developing the shared services business cases for the pay and benefits, and organization and classification functions, the Corporate Administrative Shared Services (CASS) change management strategy, the HR impact analysis and the workforce transition strategy.	These efforts provide possible directions on how to address service delivery and capacity issues facing the HR community, especially in the areas of pay and benefits, and organization and classification.
4.6 Government-wide end-to-end HR processes and the HR component of a self-service portal are designed as key steps toward the establishment of more efficient HR processes and information management systems across the government (2006–09 and beyond)	Significant progress was made toward establishing more efficient HR processes and information management systems. Consultations with the HR community and policy centres have begun and will be completed in 2007–08. Targeted completion for the overall end-to-end business process is June 2008.	This foundational work will lead to streamlined processes and systems that will help HR professionals and managers fulfill their people management responsibilities more effectively, faster, and with greater ease and less cost.
	Phase 2 of the HR Reporting Portal was launched in May 2006. The Portal was completely redesigned to enable departments to manage the internal assignment of responsibilities for reporting on HR policies. All Agency HR policies are included in the Portal. All departmental data for 2006–07 will be collected by July 31, 2007.  Regions are now also able to report electronically.	Efficiencies are gained by consolidating data collection required by Agency policy centres in one location, protected from corruption. Support, training and communication with departments regarding the data collection are facilitated. There is greater consistency in the interpretation of the questions asked by policy centres through the Portal templates.
4.7 PSMA funding is provided to departments in accordance with the SIF, to support their ongoing PSMA implementation activities (2006–09)	A departmental needs assessment for PSMA integration was completed, resulting in funding proposals from departments in the following areas: HR Information Technology (IT) system changes for PSMA monitoring and reporting; HR planning; and PSMA learning and communication. An	As departmental needs for funding to support PSMA-related activities are addressed, the benefits of the modernized HR regime can be realized more rapidly.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	interdepartmental evaluation committee was established and a TB submission was drafted for tabling with TB Ministers in June 2007.	

## 2.3 Modernize the Public Service Classification System

### Context

Sustainable modernization of HR management requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform for Canadians. A modernized classification system is not only a key element of compensation management, pay equity, and collective bargaining, but also a prerequisite to support the PSMA objective of a more effective, simplified and flexible staffing system—more efficient classification means faster staffing.

The Agency leads the ongoing modernization of the classification system and its responsibilities in this regard, including defining the occupational group structure, reviewing classification standards for all occupational groups, rebuilding the system capacity, and protecting the integrity of the system through effective monitoring. The Agency is also responsible for effectively tracking and reporting the costs associated with designing and implementing new classification standards.

Good governance and accountability are essential to the sound management and ongoing improvement of a modern classification system. The Agency's monitoring of classification activities across the public service, along with active monitoring programs put in place by departments, continue to provide deputy heads with the information they need to effectively exercise their delegated classification authority.

These initiatives reinforce departments' ability to reduce classification and staffing times, supporting core objectives of public service modernization and renewal.

### Commitments and main achievements

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to clients
1. Classification standards are modernized (ongoing)	The new Border Services Occupational Group (FB) and classification standard were approved and implemented in February 2007. The new FB group and classification standard	The new FB group and classification standard strengthen employee engagement and a common understanding of the roles and responsibilities of this group of public servants, laying the

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
	recognize and value the unique nature of border services work performed by employees of the Canada Border Services Agency, by describing the levels of work using the factors prescribed in the <i>Canadian Human Rights Act</i> .	foundation for improved service delivery thereby directly benefiting all Canadians.
	The new Economics and Social Science Services Group (EC) and classification standard replaces the separate Economics, Sociology and Statistics (ES) and Social Science Support (SI) standards. Implementation of the EC classification standard is proceeding well. With the approval of the standard in June 2007, conversion from the old standards to the new one will occur following bargaining of a new pay line with the Canadian Association of Professional Employees, the bargaining agent for the EC group. Collective bargaining is currently underway.	The EC group was among the early candidates for classification modernization and the conversion benefits employees, departments, unions and ultimately, Canadians. The new standard is tailored to meet the requirements of a specific occupational group and allows wages to be better aligned with external labour markets.
	The new Law Group (LA) classification standard is being developed in concert with JUS. The current LA standard, adopted in 1987, is outdated and imprecise, making it prone to inconsistent application. The standard does not reflect the current nature and complexity of public service legal work, nor the size, scope, organizational design and business realities in departments. Next steps will be consultations with the bargaining agent and the other departments who employ members of the LA group. The standard is expected to be ready for submission to TB Ministers in 2007–08.	The new classification standard will clearly identify and describe the work functions and differences in levels of work, articulate the aspects of work that are important in measuring and valuing legal work, and allow for the negotiation of tailored wages and terms and conditions of employment. This is the first time since 1967 that the majority of employees in the LA group will bargain collectively. In this way, employees' work will be more effectively valued, thus improving labour-management relations and supporting a positive work environment.
	With the feasibility study for the Computer Systems Group (CS) now complete, the Agency is ready to undertake the development of a new CS classification standard in	A new CS classification standard will reflect the values, nature and complexity of modern day IT organizations. Managers in departments will find it easier to

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to clients
	2007-08. The existing standard was designed in the years of mainframe computers, which are no longer prevalent in today's work place.	describe and evaluate computer-related work, and the new standard will facilitate consistent application across the core public administration (CPA).
2. New qualification standards are developed in tandem with the new classification standards (ongoing)	A new qualification standard is being developed for the FB Group in consultation with managers at the CBSA. A draft qualification standard has been developed for the EC Group to reflect the group definition that combines the former ES and SI Groups. Consultation with key stakeholders and subsequent TB Ministers' approval will be sought in 2007-08.	Qualification standards align with classification standards and link to the staffing needs of user departments. New qualification standards ensure that departments hire appropriately qualified employees to meet their business needs. They are also linked to job mobility and succession, and career planning.
	Ongoing guidance and advice has been provided to departments on the application of these standards as part of the recruitment and staffing process.	Departments' staffing processes are improved through the advice they receive from a centre of expertise to which they can refer when applying qualification standards. This ultimately ensures accurate, consistent and fair application of the qualification standards across the CPA.
3. Policies and guidelines are renewed (2006-07)	A new streamlined <i>Policy on Job Classification</i> , incorporating three existing classification policies and a new directive on classification grievances, were drafted and shared with key stakeholders for consultation purposes. The final versions of the policy and the directive will be submitted for approval of TB Ministers in 2007-08. Four new classification guidelines will be published at the same time as the policy and directive.	Deputy heads will have a clearer understanding of their accountabilities related to delegated classification authority. HR professionals will have a clearer understanding of their responsibilities related to the classification grievance process. They will also benefit from access to guidance and best practices on the management of a departmental classification program.
	Preparatory work was undertaken in 2006-07 for the development of a centre of expertise on organizational design.	This centre of expertise will expand the range of services available to departments and will enable classification advisors to provide more strategic advice on organizational design to their respective managers, resulting in more effectively designed organizations that optimize the available resources.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
4. The recruitment and retention of organization and classification advisors is supported (2006–07)	The design and testing of a competency based learning and development curriculum to be used for the accreditation of classification specialists was completed.	This new curriculum will greatly enhance the professionalism of classification advisors, improve service to managers and ultimately improve the overall integrity of the classification program.
<b>5. Classification learning programs and support services are provided</b>		
5.1 Core training programs for HR specialists are developed (2006–07)	A new classification curriculum has been developed and is being offered through the CSPS.	This initiative ensures that all classification experts have access to a common curriculum that helps provide the knowledge and skills required to serve their clients' (i.e. managers) needs and to ensure classification decisions are appropriate and consistent across the CPA.
	The Agency developed and piloted a "classification boot camp" in March 2007, which will be adapted for other audiences interested in the role that classification plays in the overall management of compensation, and as a building block of HR planning and other HR management functions including staffing.	This learning tool provides an overview of classification and its links to compensation and other key HR management functions for both classification advisors and other audiences who need to understand the purpose and effect of the classification system in order to optimize the services they deliver. In reaching out to managers as a potential audience for this tool, both HR advisors and managers can work together using a common dialogue and shared set of facts, ultimately supporting fast, fair and accurate classification decisions.
5.2 Online core support services and tools are available, including expanded training and tools (2006–07)	A number of tools and supporting mechanisms were delivered to enhance support to departments. Examples include community development, on-line tools such as the EC data cube, active monitoring, generic work description initiatives, and the implementation of modernization projects for the FB and EC groups. A new application was developed for functional communities engaged in developing organizational models and	The online resources and tools support classification advisors in providing efficient and effective services to their client managers in departments. They represent a cost-effective way to ensure common understanding of the technical aspects of classification.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
	associated pre-classified work descriptions, as part of a wider integrated application for all human resources tools.	
	The Grievance Tracking System has been enhanced and is now hosted within the Agency.	Users now have access to a wider range of information on classification grievance results and statistical data. This information supports a greater understanding of issues raised by employees and promotes an understanding of trends and directions, which will improve the management of classification grievances.
<b>6. Effective monitoring and cost-tracking systems are in place</b>		
6.1 Departmental performance monitoring systems are operating in each organization (2006–09)	The classification monitoring program continues to promote accountability for classification decisions throughout the CPA. In 2006–07 the program focused on: the direct monitoring of the classification program and risk analysis in specific departments; the evaluation, identification and communication of achievements or areas in need of improvement to departments who submitted their own self-assessments of their respective classification programs; and the improvement and expansion of the risk analysis framework.	An increased focus on monitoring reinforces the overall objective of effective organizational design as well as accurate and consistent job evaluation throughout the CPA, which in turn supports greater accountability of financial resources. Accurate and consistent job evaluations also support strong and open relationships among employees, managers and the HR community.
6.2 A cost tracking system is implemented (2006–07)	A web-based cost-tracking system was introduced to capture departmental costs associated with the design and implementation of new classification standards. A single reporting portal for departmental input has also been implemented.	The cost-tracking system maintains costing data and provides a roll-up across the CPA, thereby supporting sound financial management and ensuring that accurate information is available in support of more effective compensation management.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
7. National Occupational Classification (NOC) codes are used as a framework of reference to standardize analyses of specific occupations (ongoing)	The Agency continues to improve the integration, optimization and integrity of the NOC codes within the CPA. Current HR information systems do not contain key information about all types of work, which aids in the analysis of communities of work and will be critical in restructuring the occupational groups. NOC codes also facilitate comparison of work in the public sector with that in the Canadian labour market.	The NOC codes provide a valid method of comparison to conduct meaningful workforce analyses in support of sound HR management and related decisions about the short- and long-term labour needs of the public service.

## 2.4 Strengthen planning, accountability, reporting and transparency in HR management

### Context

Sound HR planning and accountability are the basis for effective people management. With a changing workforce, changing nature of work and changing competencies needed to do that work, planning related to establishing the workforce needs of the public service takes on a greater importance than perhaps ever before. Efforts to integrate HR, financial and business planning are well advanced, and are yielding a stronger sense of how these variables interact and how decisions in each facet impact the other. For that reason, planning was identified as a key priority related to public service renewal.

Effective reporting and transparency are equally fundamental in a new HR management regime in which deputy heads and managers have much more authority and flexibility in managing their HR needs. The delegation of authorities is based on the important premise that decisions related to HR management can be most accurately made when the manager and employee in a particular operational setting are closely involved. The more removed that decisions are from the work unit, the less accurate those decisions will likely be in terms of meeting the needs of that manager and employee. With a distributed model of decision making such as this, it is essential that proper mechanisms have been put in place to support accountability with respect to those decisions.

## Commitments and main achievements

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
<b>1. HR planning capacity is renewed and integrated with business planning</b>		
1.1 Provide departments with ongoing advice and information, relevant tools, best practices, learning products, professional development events and/or on-site support (ongoing)	Integrated planning learning and sharing events were delivered in collaboration with CSPA and stakeholders, including bargaining agents.	Managers are supported with practical and relevant information to enhance their ability to link up all planning components, to ensure that the people are in the right place to deliver expected results.
	Business issues were identified and funding was secured for initiatives geared toward helping small agencies to build planning capacity.	Lacking sufficient internal capacity, small agency managers benefit in particular by having access to the tools and infrastructure needed to support their planning needs and optimize their investments in people in an environment where resource flexibility is inherently limited.
	A client questionnaire was developed and analyzed, and a report was completed to identify the extent and nature of small agencies' need for ongoing corporate and strategic HR support. As a result, a corporate and strategic HR service delivery model will be designed and implemented for small agencies.	The delivery model will meet small agencies' current and future HR needs, enabling managers and employees to maximize overall organizational productivity.
	The Agency finalized a compensation community capacity building work plan using proven integrated planning processes, including a recruitment plan.	Sustainability in the compensation community is supported.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
1.2 Assess and evaluate progress in implementing integrated HR and business planning (2006–07)	Assessments were conducted under the PCMAF for 40 departments. Of these, 80 percent were deemed as having made reasonable efforts in this regard. For the remaining 20 percent, evidence suggested that more effort was needed to better integrate HR and business planning. Further refinements, however, have to be brought to the assessment process. New performance indicators for the evaluation of progress are being explored as part of public service renewal.	Having a firm assessment of implementation progress in departments allows the Agency to focus its efforts where they are most needed. Better integrated planning supports public service renewal priorities and sound people management decisions.
1.3 Conduct workforce analyses and modeling to identify current and future needs of the public service (ongoing)	A demographic analysis was conducted and a paper was written to set the platform for public service renewal activities and initiatives, helping to identify workforce issues that cut across the public service and how to prioritize them.	Understanding current and future workforce needs is a key element in taking the necessary steps to not only ensure that those needs are met, but that this is done on a timely basis with the foundation for longer term needs and solutions established now.
1.4 Improve information management through the Employee Passport (EP) initiative to transfer electronic employee records securely between departments (2007–08)	The long-term vision for the EP is the technology infrastructure required to modernize the collection of HR information for the central agencies and departments, as well as to facilitate the movement of employee-specific information between public service organizations. At the end of March 2007, the project was in development with Indian and Northern Affairs Canada and Library and Archives Canada, with the intention of piloting an employee file transfer. Efforts are underway to identify departments interested in being early adopters of EP to continue broader testing within the pilot. The primary objective of this early adopters	When implemented, the EP will improve efficiency and effectiveness.  Aligned with the Clerk of the Privy Council's priority of enabling infrastructure in the public service, the end-state vision seeks to streamline the business process and minimize the time and burden to transfer employee HR records between departments and agencies. Today's business process typically takes seven months, impacting data quality and integrity due to manual data re-entry, resulting in data inconsistencies from both the perspectives of department and central agency reporting.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	<p>approach is to mitigate risks and to resolve issues prior to full implementation.</p> <p>Initial analysis, was completed to extend the EPs secure HR information transfer service to meet the specific information needs of the PSC and the CSPS. The CSPS has embarked on an automated complementary service offering to the Required Training Portal, aligning with the EP data and technical architecture. Use of EP for transferring PSC staffing data was sidelined pending more investigation.</p>	<p>The EP advances the use of common data definitions and data architecture standards for HR data as well as provides the technical architecture for an Extensible Markup Language (XML) transfer process.</p>
<p>1.5 Identify and develop strategies for horizontal workforce planning to support a cohesive approach to major workforce transitions and government service transformation (2007-08)</p>	<p>The government has undertaken, in the last few years, a series of major transformation initiatives, such as the IT-Shared Services Office, CASS, Service Canada, Real Property Reform, and Procurement Reform. In 2006-07 and at TBS's request, the Agency provided a diagnostic of common HR issues emerging from these five initiatives and presented a series of recommendations to address them. Discussions are currently taking place with TBS on follow-up actions.</p>	<p>This initiative clearly showed the need for horizontal and common HR management tools (e.g. planning tools and data needs) to promote a more cohesive and consistent approach across major horizontal initiatives. This integrated enterprise-wide approach maximizes the effectiveness of various initiatives by ensuring that the HR elements are in place to support their success and that the application of associated people management efforts are as widely applied as possible.</p>
<p><b>2. Effective and integrated accountability systems are in place</b></p>		
<p>2.1 Test and begin implementation of HR management performance indicators at the departmental and government levels across the public service through the MAF bilateral process (2007-08)</p>	<p>HR management performance indicators were developed and round IV of the MAF bilateral process was successfully completed.</p>	<p>Overall departmental performance improved as Round IV MAF assessments allowed departments to identify where they were doing well, and where deficiencies existed, with respect to some areas in their HR management accountabilities. These annual efforts work to improve system-wide and incrementally within individual departments and people management performance.</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
2.2 Revise HR management policies and instruments with respect to accountability and reporting (2006–07)	The HR management policy suite, with respect to accountability and reporting, was revised, renewed and regrouped.	Departments have access to clearer directions regarding accountability and reporting in the HR management policy suite. This ultimately helps to ensure consistent application of the policies, while supporting the people management efforts of HR professionals and managers.
2.3 Develop and disseminate tools to enable departments to implement the PCMAF (2007–08)	Various HR performance measures were integrated under the PCMAF Workplace and Workforce headings, which were streamlined and improved.  Measures and assessment methodology were shared between departments and central agencies, improving the quality of information gathered.	The PCMAF helps departments and central agencies understand the state of people management. With this information, it is possible to identify problems, solutions, challenges and opportunities, benefiting all stakeholders who have an interest in the effective people management of the public service.
	Linkages between the PCMAF, the Agency's program activity architecture, and public service renewal were identified, with steps taken to foster alignments as appropriate.	There is great value in collecting and analyzing common data that can be used for multiple purposes to tell complementary stories and support actions across different parts of the people management system. Deputies, managers, HR professionals and employees all benefit from this horizontal, cross-cutting approach.
2.4 Make key HR information, including results of the PSES, available across the public service through a web-based reporting system (ongoing)	The follow-up to the third PSES was completed. Findings of the survey were summarized and distributed to public servants through a publication ( <i>What You Told Us</i> ) and placed on the Agency's website.	Departments, public servants and other interested parties have access to the Survey, fostering transparency and ensuring that information was available to promote action to address issues.
	Departments are provided with access to expert advice and assistance to interpret findings.	Hands on advice to support the analysis of PSES results helps ensure that departments are taking appropriate action to address issues, and that there is a degree of consistency in how results are interpreted and acted upon.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
2.5 Enhanced general and targeted employee surveys are designed and conducted on a regular basis as key instruments to better support HR planning and accountability at all levels (ongoing)	The following surveys were undertaken: census of executives, EX-equivalents and EX feeder groups; Career Assignment Program Participant Satisfaction Survey; Corporate Leadership Development Pilot Projects Participant Satisfaction Survey.	Departments have access to perception data on specific issues, programs and audiences. This enables them, as well as the Agency, to take action to address issues or take advantage of opportunities that may emerge. This information also helps guide the Agency's policy efforts and possible service strategies.
	Options for future strategies for understanding employee perceptions and attitudes were developed, including: HR Environmental Scan for the Public Service; international comparison of public service reform in selected OECD countries; and an electronic polling exercise on HR policies for the National Managers Forum.	This responds to requests for data by departments and senior officials while informing the Agency's own priorities and efforts, ensuring that directions recommended are well informed.
2.6 Develop and publish the first annual report to Parliament on HR management performance across the public service (2006–07 and ongoing)	In 2006–07, the Agency finalized, the first 2005–06 annual report on HR management across the public service. The report is scheduled to be tabled in Parliament in October 2007.	For the first time, all information relating to HR management across the public service will be available to all interested parties and stakeholders. This will not only foster transparency and a fuller understanding of how HR management is performing in the public service, it will also help to provide a common set of facts to support the dialogue on how to improve HR management and support its modernization and renewal.

## 2.5 Foster effective learning and ongoing leadership renewal

The 2006–07 plans and priorities set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following two key results areas:

- ▶ foster effective learning and ongoing leadership renewal; and
- ▶ promote and embed public service values and ethics at all levels.

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

Financial resources (\$ 000)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
43,688	45,975	45,870

HR (full-time equivalents)<sup>(1)</sup>

Planned	Authorities	Actuals
273	n/a	236

1. Reported FTEs do not include 93 FTEs participating in leadership development programs.

## Foster effective learning and ongoing leadership renewal

### Leadership

Leadership and learning is critical for the proper functioning, success and renewal of the public service. Leaders are found at all levels of organizations and the more such leadership is enabled and empowered in each public servant, the greater the likelihood that innovation will flourish. The Agency creates and implements the policies, programs and services to foster leadership and learning throughout the public service.

A key objective of the Agency is to attract, recruit, engage, retain and build capacity in individuals that can assume current and future leadership roles, thereby supporting and ensuring the public service remains a world-class institution that supports the government and delivers results for Canadians.

The Agency does this by promoting, developing and recognizing leadership in individuals and groups at all levels of the public service. In particular, it focuses on supporting deputy ministers, public servants in the executive group and those in leadership programs. The Leadership Development Programs help cultivate the strong, values-based leaders of today and tomorrow, an

essential element to the renewal of the public service. The Agency also supports public service leaders by enabling the leadership community's management infrastructure and delivering support services, tools and advice.

To complement these efforts, a common approach on learning and training for all public servants is maintained by the Agency. The promotion of the Key Leadership Competency Profiles and programs such as the Public Service Award of Excellence program foster leadership and excellence throughout the public service. The Agency's efforts, in close collaboration with departments, agencies and its key partners—TBS, PSC, and CSPS—work to continually improve leadership policies, programs and services, helping to renew the public service by laying the foundation for its success in the future.

### Commitments and main achievements

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
<b>1. Required training, including public service orientation, is in place</b>		
1.1 Directives, standards and guidelines on required training are in place (2005-07)	The <i>Directive on the Administration of Required Training</i> came into effect on May 15, 2006.	The Directive provides key stakeholders with direction on how to fulfill their responsibilities related to required training under the <i>Policy on Learning, Training and Development</i> .
	Of all existing managers and executives, 98 percent validated their knowledge of the management of HR, finance, procurement and information management in order to retain their delegated signing authorities.	Effective implementation of the Directive results in managers at all levels having the requisite knowledge to exercise their delegated authorities, and new employees who share a common understanding as public servants and functional specialists in procurement, material management and real property and in information management, meet the employer's professional standards.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	<p>The Standards on Knowledge for Required Training were completed through consultation and partnership with central agency policy centres. Their launch in June 2007 will enable the CSPA to ensure that the required training courses, programs and knowledge assessment instruments they deliver meet the employer's knowledge standards.</p>	<p>The Standards on Knowledge and the guidelines on administration for required training provide a firm foundation for their adoption and implementation. These ensure all departments and the CSPA, as service provider, abide by the same standards and have an effective and efficient approach to administering required training.</p> <p>The Standards establish the common knowledge elements linked to legal responsibilities of managers at all levels and employees newly appointed to the CPA. Over time, they will result in employees sharing a common understanding of their legal responsibilities as public servants and ensuring that managers at all levels have the necessary knowledge of legal responsibilities to effectively exercise their delegated authorities.</p>
	<p>Guidelines on the administration of required training were developed in consultation with departmental heads of learning, required training coordinators and the CSPA.</p> <p>Presentations to 25 organizations, monthly meetings of required training co-ordinators network and monthly updates to heads of learning were completed, as well as the development of frequently asked questions on required training.</p>	<p>The guidelines provide the required training co-ordinators with a step-by-step guide for the implementation of required training in their organizations. They include process maps which illustrate the start-to-end required training process for all target groups, updated answers to frequently asked questions and best practices from other departments. The guidelines ensure that all required training co-ordinators, especially those new to their positions, will have the information they need to be effective in their roles.</p> <p>Required training co-ordinators have the knowledge to carry out their duties in support of deputy heads' accountability for learning.</p>
	<p>Active monitoring, support and services were provided to departments. In particular, the CSPA reports quarterly to the</p>	<p>This ensures that required information is available to make effective decisions for continuous improvement in departments with</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	Agency on compliance with required training requirements, and departments report annually on their compliance with required training.	regard to training, and ensures transparency and accountability.
1.2 Effective implementation of the new <i>Policy on Learning, Training and Development</i> is monitored and effectively supported by the Agency	<p>Assistance was provided to established networks, such as: monthly meetings of the required training coordinators, monthly updates at the heads of learning forum and developing the frequently asked questions. Presentations were made to 25 organizations.</p> <p>The results-based Management Accountability Framework for the <i>Policy on Learning, Training and Development</i> was developed in consultation with CSPA, TBS and stakeholders.</p>	<p>Managers at all levels have the requisite knowledge to exercise their delegated authorities. New employees share a common understanding of the public service. Functional specialists in procurement, materiel management and real property and in information management meet the employer's professional standards.</p> <p>Public servants have the knowledge, skills and competencies to fulfil their roles and responsibilities. Departments received direct services and support for the implementation of the policy.</p>
	CSPA monitoring and evaluation on the government-wide implementation of the policy, its directives and standards was conducted (which is also linked to PCMAF). In particular, the CSPA reports quarterly to the Agency on compliance with required training, and departments report annually on their compliance with required training.	This ensures that required information is available to make effective decisions for continuous improvement in departments with regard to training, and ensures transparency and accountability.
1.3 Annual report on the policy is prepared	<p>Departments submit annual reports on required training and learning on June 30 of each year.</p> <p>Information on departmental implementation of required training will be included in the 2007–08 HR annual report to Parliament.</p> <p>Beginning in 2007–08, compliance related to required training will be used in TB's MAF performance assessment of deputy heads.</p>	Departments will have access to information they need on the state of learning in the public service, as well as their own performance in this regard, guiding their respective decisions and strategies.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
<b>2. Newly integrated leadership development programs are implemented, as part of a continuum to meet the current and future needs of the public service</b>		
2.1 Enhanced recruitment to support functional communities and regions takes place (2005-07)	<p>The intake for the Management Trainee Program (MTP) and the Accelerated Economist Training Program was expanded. There was a record number of 104 participants for MTP, with employment equity group representation close to 50 percent.</p> <p>Five regional federal councils are now involved in the Career Assignment Program (CAP) regional pilot leadership developmental programs, with five participants in each region. A new CAP leadership development initiative was launched with the Science and Technology community and 26 new participants were accepted into a two-year executive development program.</p>	Corporate leadership programs support building leadership capacity across the public service, while helping to address particular staffing and operational needs in departments. This is particularly true with respect to functional communities where gaps exist in leadership roles. As well, these programs support development in regional operations of the public service, where employees often have less access to developmental opportunities.
2.2 Directive and related policy documents are in place to manage the administration of the Leadership Development Programs (LDP)—MTP and CAP	The <i>Directive on the Administration of the Leadership Development Program – Management Trainee Program and Career Assignment Program</i> came into effect on April 2, 2006. Guidelines were written for the administration of these LDPs. A RMAF was developed for MTP and CAP. A strategy for a 2007 baseline study was written to prepare for the 2010 evaluation of changes to MTP and CAP, implemented through the 2006 Directive. Background research was completed to support a review of the LDP continuum.	Changes to MTP and CAP implemented via the Directive simplify the administration of the programs for participating departments. This will help organizational coordinators administer the programs. The RMAF and 2010 evaluation establish a monitoring and evaluation framework for the programs and will show departments the benefits of the programs. This, and the review of the LDP continuum, will provide information to organizations and inform future decisions regarding the overall public service investment in LDPs.
	The announcement of the new Government of Canada Fellows Program was made by the Prime Minister on October 27, 2006. Promotional, nomination, selection and candidate assessment products were developed. The Fellows Program is an executive exchange	The Government of Canada Fellows Program is aimed at furthering public service renewal. The program is part of an enhanced approach to development and leadership. It will enable leaders across all sectors to enhance and strengthen

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	program between the federal public service and other sectors of Canadian society, including business, academia, not-for-profit organizations and other levels of government. The first participants will start in September 2007.	relationships, share talent and ideas and foster leadership.
<b>3. Leadership competencies are being integrated into HR management practices</b>		
3.1 Central agencies have implemented the Key Leadership Competency Profile into their programs and services (2005-07)	Central agencies have implemented the Key Leadership Competency Profile into many programs and services, such as the Agency's Executive Performance Management Program and all the corporate leadership development programs. The PSC Personnel Psychology Centre's matrix of assessment tools includes the Key Leadership Competency Profile. The CSPS leadership framework and many training offerings are based on the Key Leadership Competency Profile. As well, a 360 Key Leadership Competency Profile-based assessment tool is available.	The Key Leadership Competency Profile represents not simply a leadership standard for the public service, but a target that establishes the key attributes and competencies of managers' actions and behaviours, and more broadly across the public service. Practically, the Key Leadership Competency Profile provides a degree of consistency in this component of HR management, making important linkages between staffing, development, learning, talent management and performance management.
3.2 Support is provided to departments and agencies to integrate competencies into their HR activities	A workshop was designed and delivered that illustrates how the Key Leadership Competency Profile can be used in recruitment, learning, career and performance management at all levels. Individual support, group advice and guidance were provided to executive resourcing officers in departments to enhance understanding of the executive qualification standard. Ongoing examination of executive postings takes place to ensure the executive qualification standard is properly used, and advice is provided to departments as issues are identified.	Departments have access to tools to support them in the integration of the Key Leadership Competency Profile in HR management. Ongoing support to departments and to executive resourcing officers ensures appropriate and consistent application of the Executive Qualification Standard and use of the Key Leadership Competency Profile in departmental resourcing activities.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	<p>Leadership competencies are an integral part of the criteria contained in the Public Service Award of Excellence. The award ceremony was held on June 16, 2006, during National Public Service Week. There were 250 awards given out. The awards recognize employees who have demonstrated excellence in the achievement of results for Canadians that reflect the current values, ethics and priorities of the public service.</p>	<p>This allows for the creation of a culture within the government of Canada that emphasizes its appreciation for the professionalism and commitment of its employees, with the Key Leadership Competency Profile forming a key aspect of how top performance is assessed (and ultimately rewarded).</p>
<b>4. Enhanced support for the management of the executive cadre</b>		
<p>4.1 The EX HR Management Framework is developed (2006–07)</p>	<p>The executive HR Management Framework is being developed and is being adapted for the public service renewal and talent management contexts.</p> <p>Census of executives, EX equivalents and EX minus 1s and 2s for the CPA was conducted over this period. Results will be posted on Agency's website during fall 2007.</p> <p>A census of separate agencies (Canada Revenue Agency, Canadian Food Inspection Agency and Parks Canada) will be conducted over 2007–08, with results to be posted in winter 2008.</p> <p>A web browser application, currently under development, is intended to assist individual executives to build better resumés (including covering letters) and to profile their abilities and competencies. It will provide a consistent tool for HR and succession planning and, at the corporate level, a flexible tool for strategic workforce analysis with a search capability that will produce numerous aggregate reports across the CPA. It is also intended to assist deputy ministers to have a wider understanding of the skills, strengths and potential of their EX</p>	<p>The Framework responds to the need for an integrated approach to the management of the executive cadre and will result in improved strategic decision-making for this community. This will be supported by data gathered from a census that will be conducted in 2007–08 to ensure that decisions on future directions will be evidence based.</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	<p>community and stimulate discussion around learning and career plans.</p> <p>This project will be piloted over 2007–08 with a number of departments, with functions added in a phased approach.</p>	
	<p>A new <i>Policy on the Management of Executives</i> was developed to replace the previous policy instruments and to support public service renewal and the PSMA. The Policy was developed through consultation with deputy heads, departments and senior governmental committees. It was ready for TB approval at the end of March 2007, for implementation in mid-summer 2007.</p>	<p>The Policy facilitates and promotes the recruitment and retention of qualified executives. It supports broader efforts to renew the public service, maximizes delegation and flexibility for deputy heads, and provides simple directives to promote consistency of application across the CPA. Ultimately the goal is to strategically manage the careers of executives, individually and collectively, to ensure that a key part of the leadership cadre is in place and able to assume its responsibilities, now and in the future.</p>
<p>4.2 Increased support is provided to departments for better planning, recruitment, and development of the EX group across the public service (2006–07 and ongoing)</p>	<p>The Agency continued to provide strategic advice and guidance to deputy heads for all aspects of the assistant deputy minister (ADM) resourcing requirements. Forty ADM appointments were made as a result of processes run by the Agency in 2006–07. The Agency's visiting ADM provided enhanced support for the management of the ADM community through an increased number of annual personal visits with individual ADMs (76 initial visits and numerous follow-ups). Career counseling, advice and support and expanded service to directors general looking to prepare themselves to become ADMs (40 initial visits with numerous follow-ups) was also provided. An ADM talent management strategy was designed and launched.</p>	<p>Talent management maximizes the contribution of ADMs, ensuring better use of the skills and experience of every member of their community, as a means of achieving excellence at the highest level of the public service.</p> <p>It provides the clerk and deputy heads with the ability to ensure the appropriate match of skills and experience of individual ADMs to positions, provides critical information to assist in building appropriate interventions to support the learning and development needs of ADMs, and provides the base from which to build effective succession plans for both the ADM and the deputy minister (DM) communities.</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	<p>With the 2006–07 launch of the AEXDP, several improvements were introduced. In particular, special streams were added for the Human Resources, Finance and Legal communities for more strategic succession planning.</p>	<p>The entire public service will benefit from this pool of executives at the EX-01 to EX-03 levels who are selected for their strong potential, learning capacity and commitment. This central program ensures that high standards are set and met and that the broadest base of learning experiences can be offered to the program's successful candidates in order to prepare them for future leadership roles and responsibilities. The addition of the special streams supports the functional renewal of the public service.</p>
	<p>The selection, learning and development frameworks for AEXDP participants are better adapted to the program's criteria and effectively assess the participant's leadership competencies, learning potential and readiness for promotion.</p> <p>In 2006–07, 16 participants graduated from the AEXDP and 6 of whom graduating at the ADM level. As of March 31, 2007, there were a total of 93 AEXDP graduates, 49 of whom having reached the ADM or more senior levels.</p>	<p>Developmental assignments for AEXDP participants support human resource planning and succession planning of executives in the public service. The program's strong track record of success in developing public service leaders supports the contributions those individuals make as leaders, as well as the community of senior leaders across the public service.</p>
	<p>Improved outreach to persons with disabilities and Aboriginals increased the number of applicants from these communities to the AEXDP, from 6 applicants in 2003 to 19 applicants in the 2006–07 campaign.</p>	<p>The senior ranks of the public service are increasingly representative and diverse. This helps ensure a diversity of views at the most senior levels of the public service, as well as support for staffing of key positions within departments.</p>
	<p>Ongoing support was provided to the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation. The Committee reviewed compensation and demographic issues and provided its recommendations for 2007–08.</p>	<p>The Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation provides a vital source of impartial advice and guidance on the management and compensation of executives. Its recommendations continue to set the direction for how the government compensates its executive community. Its efforts</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
		are also integrated into broader strategies and maintain the sustainability and health of the executive community.
	Ongoing monitoring of the Performance Management Program (PMP) for executives, as well as of the classification of executive positions, was strengthened. Follow-up on monitoring observations was provided to departments, together with assistance to address deficiencies.	Enhanced monitoring of executive classification and the PMP for executives contributes to a system of integrity and rigour, ensuring consistent management of executives and fair classification of (and compensation for) their work and positions.
	Advice and guidance on departmental senior-level organizations was provided upon request.	Such advice assists deputy heads to design and implement cost-effective and efficient organizational structures to facilitate the achievement of departmental mandates.

## 2.6 Promote and embed public service values and ethics

### Context

The role of values and ethics in the public service remains as vital today as it was when the principles of merit and non-partisanship were first enshrined in its operations and staffing processes. Public servants, Canadians and the government have a shared appreciation for the importance of a public service built on professional, ethical, people and democratic values, with transparency and accountability more important than ever before. The values and ethics of public servants are imbedded in the key relationship they have and maintain: the relationship with the government of the day, with Canadians, and with each other. They are the foundation for delivering results to Canadians and provide the base for the culture of the public service.

Initiatives undertaken in the reporting period have contributed to developing and sustaining a strong culture of integrity within the public service, which is fundamental and essential for maintaining public trust in government. Values and ethics principles and concepts were embedded in public service renewal and modernization, particularly in the areas of recruitment and employee development.

The Agency continued to support departments and agencies in building their internal capacity to effectively identify and resolve ethical issues in their workplaces; to further strengthen the values and ethics functions within their own organizations; and to implement updated and clarified

policies that promote a strong culture of public service values and ethics so that behaviours are changed. These activities contributed to creating and maintaining ethical organizations that are high performing and top employers, in which the public can have confidence.

### Commitments and main achievements

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
<b>1. Through a comprehensive and sustained learning and communications strategy, create widespread employee awareness, understanding and application of public service values and ethics, including obligations under the <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i></b>		
1.1 Awareness and learning programs are implemented in the public service and their results assessed (2006–09)	The Agency developed and launched an electronic bulletin entitled <i>Window on Values and Ethics</i> . Two editions were published in 2006–07.	The bulletin contributes strongly to improving public servants' understanding and application of public service values by discussing issues of current interest. The bulletin also serves to celebrate and value the achievements of professional public servants across the country who uphold these values in their day-to-day work.
	Presentations were held on Post-Employment Measures at the APEX workshop on retirement.	Through its presentations at APEX workshops, the Agency is raising awareness and understanding within a key community of public servants in order to support and guide their efforts to meet the requirements of the <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i> to minimize the possibility of real, apparent or potential conflicts of interest between potentially new employment opportunities and their most recent responsibilities within the public service.
	The Agency led the development of the architecture for three online courses, one for each of three separate target audiences: employees, managers and executives.	These courses provide departments with an inexpensive means to train a broad employee population, and to increase their awareness of public service values and of the behaviours expected of them as public servants.
	The Agency identified values and ethics-related programs that are potentially available to public servants through universities.	By sharing information about available programs with departments and agencies, departments can make more informed choices on where to send their staff to receive education and training to meet their organizational needs.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to clients
	The Agency updated the material and structure of the portion of its website related to values and ethics, to provide useful information and resources for public servants. For example, vignettes are now available in the <i>Code at Work</i> , providing information on how to manage a series of difficult situations that employees could experience relative to their ethics, values and professional conduct.	This increases the access of public servants and departmental professionals to information and resources, to help them understand and apply the TB values and ethics policies and in generally preventing or resolving ethical issues in their workplaces.
1.2 Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support and access to advice that they need to carry out their responsibilities (2006-09)	A formal training course was established for departmental conflict of interest professionals.	Through this specialized training, departments have the means to ensure that their officials possess the necessary knowledge, competencies and experience to promote public service values and advise on conflict of interest issues.
	Significant progress was made in establishing a National Master Standing Offer in values and ethics. During 2006-07, the standing offer's requirements were established in consultation with departments. It is expected that during 2007-08, the standing offer will be posted on MERX for bids during the spring, evaluated by an interdepartmental evaluation committee during the summer and that the creation of the standing offer will be announced to departments in the fall.	The standing offer will facilitate and improve departmental access to expert advice in the private and academic sectors to help maintain and promote values and ethics throughout their organizations.
	Orientation of key target groups was facilitated by providing presentations on values and ethics to the regular orientation for new deputy heads, ADMs, etc.	Research shows that organizational leaders play a key role in creating and sustaining strong cultures of integrity. By contributing to the orientation of public service leaders, the Agency is helping them in understanding their role in and responsibilities for both preventing and resolving ethical issues.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
<b>2. Additional support is provided to departments and agencies to meet their accountabilities</b>		
2.1 Organizational performance expectations and indicators for values and ethics are developed and adopted (2006–07)	Work proceeded to develop new MAF values and ethics performance measures and assessment guidelines in the fall of 2006, in collaboration with TBS, that were approved and used during the 2006 MAF exercise to set standards for performance measurement and accountability in the field of public service values and ethics and employee engagement.	These performance expectations and indicators were adopted and will help guide departments in strengthening their values and ethics functions and performance within their own organizations.
2.2 Departments and agencies are provided with a “road map” for assessing and continuously improving their results and management practices in public service values and ethics (2006–07)	The Agency consulted with key communities of interest on the Values and Ethics Roadmap to Results within and outside the public service. As a result, the essential structure, form and contents of the Roadmap have been validated by clients.	The Roadmap will help departments in assessing their risks and in improving their results and management practices in public service values and ethics.
	The Agency has begun piloting various management improvement tools (e.g., a values and ethics risk management workshop, an ethical culture survey) that have been developed based on the roadmap.	Several departments have been benefited from piloting the tools. Once these management improvement tools have been refined and fully tested, they will be shared with other departments to help them improve their management practices in public service values and ethics.
	A prototype website for the values and ethics Roadmap was created and tested; public launch is expected during the 2008-09 fiscal year.	This website will be a key communications tool for disseminating tools and showing how to use them to help departments in strengthening their values and ethics management practices.
2.3 A measurement and evaluation strategy, including surveys, is developed and implemented (2006–08)	A draft values and ethics survey has been developed. Statistics Canada has been engaged to validate the survey tool to ensure the questions are properly structured and worded. The survey will continue to be tested and refined throughout 2007–08 with implementation expected in 2008–09.	The survey and related measurement and evaluation strategy will help departments identify their organizational strengths and weaknesses, target efforts in areas of concern, and measure the impact of their values and ethics activities and programs to develop and sustain strong cultures of integrity.

RPF 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to clients
2.4 Consistent and credible performance evidence is systematically collected and used in department performance monitoring and deputy minister accountability (2006-09)	The performance of departments was assessed against the public service values component of the MAF as part of the annual MAF assessment process.	These assessments will help identify organizational strengths and weaknesses and target departmental efforts in areas of concern. Moreover, they will identify top performing organizations whose management practices can be used as models to guide improvement efforts in other departments.
2.5 Public service communities of practice in values and ethics are strengthened (2006-09)	The Agency conducted a governance study of selected departments and a Crown organization to provide departments with guidance on values and ethics program governance models.	This will allow departments to identify issues in the implementation of systems, policies and management practices that promote values and ethics throughout the PS and to develop strategies and tools for addressing these issues.
	Meetings of key values and ethics communities of practice were held throughout the past year.	This will encourage sharing innovative values and ethics management practices and tools with communities of practice as well as provide information to help guide the Agency's own efforts in advancing values and ethics in the public service.
<b>3. Key TB policies that support a culture of public service values and ethics are in place and effectively implemented</b>		
3.1 The policy and system for preventing and resolving cases of harassment is reviewed and necessary changes are implemented (2006-07)	Significant progress was made throughout the year in updating and streamlining the policy. This initiative was expected to have been completed by the end of 2006-07. This timeline has been extended into 2007-08, to ensure sufficient stakeholder consultation takes place as part of reviewing and revising this important policy. It is anticipated that a revised policy will be adopted in 2007-08.	All employees, including managers at all levels, are made aware of this policy, have a common understanding of what harassment is and is not, understand their responsibilities for ensuring a respectful workplace, are accountable for their behaviours and understand all avenues of resolution available to them in order to resolve any situation in the most appropriate manner. There is prompt, sensitive and effective resolution of alleged harassment either through ICMS processes to the extent that this is appropriate and desirable, keeping in mind its voluntary aspect, or the formal process described in this policy. All parties, including managers, work co-operatively to resolve issues in order to avoid escalation and to address the overall health of the workplace to restore harmonious work relationships.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
		Managers at all levels are evaluated on the Key Leadership Competency Profile as it applies to preventing and resolving harassment situations. Employees perceive their work environment to be one where everyone is treated fairly, with respect and dignity. There is an enhanced collaborative labour-management approach to addressing and discussing general issues related to harassment.
3.2 The <i>Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants</i> is updated (2006–07)	Significant progress was made throughout the year in updating and streamlining the policy. This initiative was expected to have been completed by the end of 2006–07. This timeline has been extended into 2007–08, to ensure sufficient stakeholder consultation takes place as part of reviewing and revising this important policy. It is anticipated that a revised policy will be adopted in 2007–08.	Crown servants' and the Crown's interests are protected from potential or actual liability arising from the acts or omissions of Crown servants occurring while they were acting within the scope of their duties or in the course of their employment. Crown servants are protected against personal liability through fair and consistent policy application. Crown and Crown servants are appropriately and promptly represented; and parliamentary proceedings, commissions of inquiry and inquests obtain the full collaboration of Crown servants.
3.3 A workplace well-being strategy for the public service is developed and implemented (2006–09)	The Agency initiated the development of a general workplace strategy for the Government of Canada. This will provide guidance and direction to departments in improving workplace well-being within their organizations.	Workplace well-being is an essential component to establish and maintain an effective workplace where employees can perform optimally. Very often, these are the elements that impact the daily working environment of public servants, ultimately forming part of the foundation of good labour-management relations and work force productivity.
<b>4. Support is provided to government on legislation for disclosure of wrongdoing, including protection from reprisal for those who make disclosures</b>		
4.1 Development and implementation of a disclosure regime is supported, including supporting the development of federal accountability legislation (2006–08)	Through the <i>Federal Accountability Act</i> , which received Royal Assent on December 12, 2006, amendments were made to the PSDPA. The Act provides a fair and objective process for those against whom allegations are made, and contains specific penalties for offences, including penalties for those who wilfully impede investigations of wrongdoing or who take reprisal against anyone	The PSDPA encourages public servants and Canadians to report wrongdoing in the federal government and protects those who do so from reprisal. In doing so, the Act brings the existence of wrongdoing to the attention of public sector chief executives so that they may take corrective measures to rectify the wrongdoing and promote a healthy and effective workplace.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to clients
	<p>who has made a disclosure under the Act. It also creates an independent Public Sector Integrity Commissioner to investigate and report on allegations of wrongdoing, as well as an independent Public Servants Disclosure Protection Tribunal to determine whether or not reprisals have taken place and to order appropriate remedial action and discipline as applicable. The Act also mandates the president of the TB to promote ethical practices across the public sector and help create a positive climate for disclosure.</p>	
4.2 Policies and instruments related to the disclosure regime are updated (2006-08)	<p>With the coming into force of the Act, the TB <i>Policy on the Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace</i> has been rescinded, effective April 15, 2007.</p>	<p>The policy direction for disclosure of wrongdoing is now found in the PSDPA.</p>
	<p>As required by the PSDPA, work has been initiated to develop a code of conduct for the federal public sector, including Crown corporations and separate agencies. During 2006-07, research was completed on Crown, agency and departmental codes and related policies so as to inform the Agency on what issues should be addressed by the code. As well, consultations on the code were launched in 2006-07. It is anticipated that the code will be finalized in 2007-08.</p>	<p>A broad public sector code will provide a common set of principles and behavioural expectations across the vast majority of public sector organizations. It provides additional opportunities to encourage and educate employees in public sector values and ethics.</p>
4.3 The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices (2006-09)	<p>A detailed communication plan was developed and is currently being implemented, including tools targeted at specific audiences, which are being delivered in person and through the Agency's website.</p>	<p>This will contribute to creating widespread awareness of the PSDPA, including what a "wrongdoing" is, the procedures for disclosure and its reprisal protections. In doing so, it contributes to realizing the benefits of the Act noted under 4.1.</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to clients
	Policy guidance was provided to organizations as they prepared for implementation (e.g., guides were developed to support organizations in handling sensitive information, conducting investigations, developing internal disclosure mechanisms and public reporting under the Act).	Public sector organizations received the guidance required to prepare them to meet their obligations under the PSDPA, i.e. dealing with internal disclosures of wrongdoing; conducting fair and expeditious investigations; and protecting the confidentiality of persons involved in the disclosure process. In doing so, it contributes to realizing the benefits of the Act noted under 4.1.
	Formal two-day workshops were offered to senior officers for disclosures, and presentations were given to representatives of all public sector organizations, legal, HR, labour relations, finance, <i>Access to Information Act</i> communities, the National Joint Council, small agency networks and various think tanks.	Key functional communities within public sector organizations and other stakeholders are made aware of the Act's requirements and how they contribute to its implementation. This helps public sector organizations in effectively implementing the Act. Supporting organizations in this way contributes to realizing the benefits of the Act noted under 4.1.
	Smaller agencies received advice and guidance to help them determine whether or not they should establish their own disclosure mechanisms. (Note: As per the Act, every public sector organization is required to establish disclosure mechanisms, except where a chief executive determines that it is impractical due to the size of his or her organization.)	Smaller public sector organizations received the advice and guidance required to ensure they were able to make well-informed decisions as to how to provide avenues for disclosure to their employees (e.g., whether to direct their employees to the Public Sector Integrity Commissioner or establish their own disclosure regime within their organization). Supporting organizations in this way contributes to realizing the benefits of the Act noted under 4.1.

## 2.7 A representative and accessible public service

This is the third program activity (or strategic outcome component) of the Agency. The 2006–07 programs set by the Agency to achieve this program activity are articulated around the following two key result areas:

- ▶ achieve and preserve employment equity and diversity plans and priorities; and
- ▶ achieve and preserve official languages plans and priorities.

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

## A representative and accessible public service

### Financial Resources (\$ 000)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
13,200	13,223	12,180

### HR (full-time equivalents)

Planned	Authorities	Actuals
102	n/a	94

## 2.8 Achieve and preserve employment equity and diversity plans and priorities

### Context

A public service that is representative of Canadian society is one that is well situated to reflect and represent the needs and aspirations of Canadians. Specifically, the ability of the public service to develop programs and services to respond to the evolving needs of Canadians is directly linked to public servants being able to understand and to take into consideration those needs. The *Employment Equity Act* requires that the federal public service be a representative workplace with respect to the employment of women, Aboriginal people, visible minorities and persons with disabilities. The ultimate goal is to be a workplace in which designated group members, and all employees, have the opportunity to participate fully in serving Canadians with excellence.

As Canada becomes an increasingly diverse society, reflecting that diversity takes on even greater importance. The country's direction in this regard is clear and the Agency's role is to help ensure that the public service work force is reflective of that direction.

### Commitments and main achievements

RPP 2006-2007 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
<b>1. The public service is representative and inclusive</b>		
1.1 Develop and facilitate the implementation of an anti-racism strategy to support the achievement of a	The development of the strategy had to be temporarily suspended due to the need to address other commitments as noted below.	

RPP 2006-2007 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
positive corporate culture (ongoing)		
1.2 Provide assistance, advice, funding support and tools to departments and agencies to accelerate progress regarding the visible minority group (2006–08)	Assistance was provided to departments to improve representation rates, with specific emphasis on visible minority groups. Tools and publications were continuously made available to managers.	The Agency's actions helped departments improve representation rates for visible minorities from 8.1 percent to 8.6 percent over 2006–07.
	Advice was given on policies, interpretation and application of legislative requirements, various interdepartmental forums were chaired, presentations given throughout the country and departmental performance was monitored through the MAF process.	Departmental employment equity coordinators were informed and are engaged in helping to drive efforts within departments to advance employment equity.
	Leadership and secretariat support was provided to the Interdepartmental Forum for Employment Equity.	The capacity of departments to implement employment equity was increased.
	A review and evaluation of the Employment Equity Fund and of the Mentoring Pilot Project were completed. They indicated that most of the projects supported were successful in achieving the objectives set for them.	The Employment Equity Fund generally helps departments achieve greater representation and participation of designated groups at all levels and in all occupational categories. The Mentorship Program assists in the career development of designated group members, which in turn helps increase their representation and participation at all levels in departments.
1.3 Issue the diversity policy to respond to the increasing diversity of Canadian society and evolving programs, policy and business needs that derive from this, and to clarify obligations of deputy heads and organizations (2006–07)	The policy and directive on diversity and two directives were redeveloped into the <i>Policy on Employment Equity</i> , the <i>Policy on the Duty to Accommodate</i> and the <i>Directive on Duty to Accommodate</i> , with a proposed effective date of April 2008.	When implemented, these renewed policy instruments will clarify obligations and accountabilities of deputy heads and organizations leading to increased representation in the four groups.

RPP 2006-2007 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
<b>2. The public service has access to modern and fully integrated employment equity policies, directives, tools and support</b>		
2.1 Increased capacities within the Agency are in place to develop and provide departments and agencies with clearer, simpler, results-based policy instruments and tools to support the integration of diversity and employment equity goals into all aspects of HR management and business planning processes and to facilitate assessments of accountability for results (ongoing)	Capacity related to implementation of employment equity implementation and duty to accommodate was increased, and knowledge was built within the Agency to support its lead role in supporting public service-wide and departmental employment equity efforts.	More effective support was provided to departments to help them integrate employment equity and diversity into their HR management practices, to enable them to meet their obligations for employment equity and fulfill their duty to accommodate responsibilities.
	Through partnerships and strategic alliances, the Agency has: supported the creation of the National Council of Aboriginal Federal Employees; a continued leadership of an Employment Equity Mentorship Pilot Project, originally started by the Privy Council Office; continued work with functional groups to promote and integrate diversity into their projects and initiatives; created in February 2007, a secretariat to support the three Employment Equity Councils.	This allows the Agency to better understand issues facing departments, and help to support policies and programs to advance employment equity and achieve better people management results for employment equity groups.
	The Agency continued to strengthen its relationship with employment equity deputy minister champions by providing advice in support of their work with the Councils.	DM champions can effectively support the Councils as they are aware of challenges faced by them, and are better able to target support to the Councils and promote inclusion with their colleagues.
2.2 Modernize communications messages and tools to help departments and agencies shift behaviours from a	Consistent input was provided and the Agency worked with departmental and interdepartmental colleagues to ensure that instruments developed and provided across	Input into these instruments, tools and supports have led to the integration of diversity and employment equity goals into all aspects of public service modernization and renewal, HR

RPP 2006-2007 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
passive commitment to an active one (2006-08)	the Agency included diversity and employment equity components.	management and business planning processes.
2.3 Integrate obligations under the <i>Employment Equity Act</i> with legislative and non-legislative processes under the PSEA to ensure that requirements are met in applying the new definition of "merit" when considering requirements for diversity in their current and future needs (2006-07)	An action plan was developed and implemented for public service-wide consultations on the review of the <i>Employment Equity Act</i> . The review of the Act has yet to be scheduled by the parliamentary committee.	The action plan's consultations have provided the Agency with information to support the review of the <i>Employment Equity Act</i> , as well as better understand future needs and priorities related to employment equity.
<b>3. Results are more transparent and accessible to Canadians</b>		
3.1 Monitor performance of departments and agencies in the representation of employment equity group members, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments (ongoing)	The Agency assessed departments against employment equity results in the PCMAF exercise and analysed where its support resources could be most effectively used to improve results.	Departments who did not receive a rating of "acceptable" or higher are or will be receiving direct support from the Agency to improve their employment equity outcomes.
3.2 Improve monitoring and reporting systems to produce more accessible and timely results, including the measurement of progress in achieving <i>Employment Equity Act</i> objectives	An accurate statistical report was produced on representation of employment equity groups in all occupational categories and at all levels in departments for 2006-07. A monitoring strategy, which includes PCMAF assessments, will be developed in 2007-08.	This information allows the Agency to focus its efforts on assisting departments that are not yet representative at all occupational categories and levels.

## 2.9 Achieve and preserve official languages plans and priorities

### Context

The Canadian approach to bilingualism is a testament to our desire to reflect our fundamental values in our public life. It commits the government, through the approximately 200 federal institutions that are subject to the OLA, to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV), to enable employees in bilingual regions to work in the official language of their choice (Part V), and to ensure equitable participation of English-speaking and French-speaking Canadians (Part VI).

In support of these commitments, the Agency develops and coordinates federal policies and programs concerning service to the public, language of work and the participation of English- and French-speaking Canadians. The Agency's initiatives in 2006–07 provided coherent guidance to departments and agencies to develop and implement official language related initiatives and achieve the objectives of bilingualism as provided for in the OLA.

### Commitments and main achievements

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
<b>1. Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved</b>		
1.1 Strengthened monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, including increased audit assessments of institutions, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians (2006–08)	Strengthened monitoring and reporting systems were put in place, including a tracking tool, the Official Languages Follow-up System.	This tool will reinforce institutions' ability to monitor the progress of their follow-up measures and time frames, and to ensure effective management of their response to recommendations on how to improve their official languages performance.
	On December 20, 2006, the Official Languages Management Dashboard (OLMD) was made available to the institutions in the core public administration.	The OLMD provides a real-time snapshot of the institutions' performance in relation to the Official Languages Program. The tool centralizes various sources of information and integrates a series of indicators, which simplifies monitoring and comparison of official languages performance and ensures effective management.

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	The number of audit assessments was maintained and was well received by the institutions. Resources permitting, the audit plan for 2007–08 calls for an increase in the number of audits.	The institutions consider the audits to be good management tools that support them in monitoring and improving implementation of the program.
	The Agency has put in place its new approach to official languages accountability and reporting.	The use of a new five-year cycle and a new system for measuring overall linguistic performance makes it much easier for the institutions to engage in more results-based reporting. In addition, the information in the <i>Annual Report on Official Languages</i> is more concise and analytical.
	Assessments conducted as part of the MAF process were completed on time.	Official languages were an integral part of the MAF assessment, resulting in a more accurate picture of the institutions' performance in the areas of service to the public and workforce management. Furthermore, the integration of MAF assessments into the new linguistic performance measurement system made the process easier and decreased the number of requests for information to which the institutions had to respond.
1.2 Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through work conducted under the Action Plan (2004–09)	The Agency supports the institutions by providing them with, amongst other things, advice and interpretations on the application of the OLA and its Regulations, as well as on the Action Plan, and by managing various networks to share information and good practices.	The institutions have a better understanding of the provisions of the OLA, and are better able to apply the regulations and implement official languages policies and directives. Bilingual service delivery has been improved.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	The Agency had five meetings with the Departmental Advisory Committee on Official Languages and the Crown Corporations Advisory Committee on Official Languages.	These meetings facilitated consultations with the institutions and promoted the exchange of official languages information and good practices. The institutions are thus better equipped to improve implementation of the Official Languages Program, and comply with their obligations in the areas of service to the public and language of work.
	In December 2006, the Agency held its second official languages "Good Practices Forum" in Ottawa.	The forum enabled the 300 participants to improve their knowledge of the management of the Official Languages Program within the institutions, and also enabled some of them to establish an informal network to discuss similar concerns.
	The Orientation to Official Languages course was reviewed in co-operation with Canadian Heritage, PSC and the CSPA.	This course provides a solid grounding on the subject, and examines the requirements of the OLA as well as the fundamental principle of linguistic equality.
1.3 The compliance review of the Regulations, based on demographic data, is completed. Further to the Federal Court order of October 19, 2004, in the Doucet case, the process to amend the Regulations is to be completed (2006-07)	The Agency completed the review of the Regulations for those offices where obligations are based on demographic data. For offices subject to assessment of demand, the exercise is nearing completion.	Once the compliance review of the Regulations is complete, federal institutions will have identified their linguistic obligations with regard to service to the public, and Canadians will know which federal government offices and service points they can communicate with and obtain services from in the official language of their choice.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered In 2006-07	Benefits to Clients
	<p>Per the Doucet case, a proposed amendment was tabled in the House on May 17, 2006, and published in Part I of the <i>Canada Gazette</i> on October 7, 2006. Public comments were received until February 2007. The government will proceed with the final amendment in a timeframe that will respect the deadline imposed by the Federal Court.</p>	<p>Once the amendment comes into force, the Royal Canadian Mounted Police will be required to communicate with and serve the public in both official languages on the section of the TransCanada subject to the amendment.</p>
<p><b>2. The stronger shared vision of service delivery to Canadians in both official languages and of a bilingual workplace in regions designated as bilingual is in place, based on the underlying public service values</b></p>		
<p>2.1 Continuing assistance is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through work conducted under the Action Plan (2004-09)</p>	<p>Advice continued to be provided to increase the use of both official languages in the workplace through bilateral and departmental meetings with institutions in order to share best practices.</p>	<p>The institutions have a better understanding of their official languages obligations and they are therefore able to implement initiatives designed to create and maintain a work environment conducive to the use of both official languages.</p>
	<p>Outreach activities, information sessions, annual conferences and special meetings were held for key stakeholders and official languages champions.</p>	<p>The persons responsible for official languages, champions and key stakeholders have a better understanding of their obligations and are better able to fulfill their roles, which leads to improvements in the workplace.</p>

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
2.2 An official languages awareness campaign to correct misperceptions, reduce the number and gravity of complaints, increase the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual, enhance the rate of bilingualism among employees and rectify the shortcomings in implementation of the Act, will continue (2006-08)	Information tools and presentations were developed to correct misperceptions.	Once the tools are made available, employees of federal institutions should have a better understanding of the OLA.
	A marketing strategy for a national official languages awareness campaign was undertaken and will be rolled out in 2007-08. The strategy will provide federal institutions with a range of information tools and presentations designed to educate employees about the Official Languages Program.	Once the strategy is launched in 2007-08, there will be a better understanding and appreciation of the use of official languages in the workplace.
3. Objectives are met for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual (2004-08)	The objectives were achieved: the data indicates a 1.5 percent increase among the EX level within the CPA – 94.4 percent of EXs met the language requirements of their position as of March 31, 2007, in comparison to 92.9 percent the previous year.	The institutions are better able to create a work environment conducive to the use of both official languages.

## 2.10 Corporate priorities

### Management Accountability Framework (MAF)

Specific measures and actions are being undertaken by the Agency to remedy immediate problems identified in the MAF and, more importantly, create lasting improvements. The identified areas of concern cut across various MAF categories. These areas coincide with

priorities the Agency has set in its search for “internal excellence.” The Agency plans to make progress in these areas in order to build a healthier corporate culture.

Many of the comments in the MAF relate to the clarity of planning, decision-making and monitoring. The assessments demand evidence of a functioning “results-based” management structure. The Agency has already addressed overall planning issues by creating a new Program Activity Architecture (PAA) and developing performance measures in line with its strategic objective. It is integrating these elements into both the *Report on Plans and Priorities* and the *Departmental Performance Report*.

The plan to assess processes and results in the Agency includes appropriate internal audit and evaluation. The Agency will manage risk and monitor the achievement of planned objectives by tracking performance for the organization and for individuals. A strategy will be developed and implemented to test specific undertakings throughout the Agency against the results-based plan in the PAA.

The analysis of the MAF has determined that workflows in the Agency must be better understood. The Office of the Senior Strategic Advisor and the Integrated Planning Unit in the Strategic Management Branch have mapped a proposed logical planning flow for the Agency and are planning a series of high-level diagrams about the way decisions are reached. The resulting charts will clarify how the Agency works and will identify gaps and areas for improvement in both planning and decision-making processes.

In addition, the MAF section on values and ethics identifies issues surrounding staff engagement. The Workplace Well-Being and pulse-taking surveys indicate that a number of staff members have not experienced any benefit from the new strategies being implemented. The Agency is working at establishing a clearer understanding of its goals, decisions, and strategic and tactical planning solutions, as well as making efforts to establish the type of trust that evolves from shared experience, common goals and tangible achievements.

Improvement in internal communication of concrete measures is proceeding through both formal and informal channels. Agency management is working at nourishing a combined organizational culture for all Agency employees so that success is seen as collective and the Agency as one entity.

The Agency is striving to address learning requirements more systematically, as well as develop strategies for new employees. It is recognized that developing competencies internally must become an integral part of overall knowledge management at the Agency.

The Canada Public Service Agency has focused its efforts in fiscal year 2006–07 on increasing policy and leadership capacity, simplifying processes and coordinating efforts to maximize results, and increasing the sharing of information to allow for greater individual and collective contribution to Agency goals.

Generic work descriptions and collective staffing actions contributed to filling essential policy and administrative positions, while new employee orientation sessions, communications products and networks have increased internal understanding of Agency goals and commitments, in order to further our efforts to deliver excellence in HR management.

### Management Priorities

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
<b>Policy capacity is renewed.</b>	The Agency launched staffing actions to recruit experienced policy analysts with broad socio-economic analysis expertise to complement and enrich HR policy expertise, in areas where policy capacity in the Agency needed to be augmented (FI-04, FI-03, ES-06, PE-05 and E-06). In addition, the Agency brought in 13 management trainees with recent post-graduate degrees into junior positions to develop and further enhance the pool of policy analysts.	Developing and implementing policies is a core function of the Agency, and a strong cadre of policy analysts need to be maintained and supported to ensure that the instruments and ideas brought forward by the Agency support people management excellence and effective public service operations.
	Additional internal horizontal forums were added to enrich policy discussions and promote better integration of policy-related efforts across the Agency. The coordinating committee of directors general and the designated senior management committee policy meetings allow senior officials across the Agency to exchange information, views and advice. These structures are complemented by the Agency's HR Policy Council, which examines the Agency's policy instruments in detail.  An in-depth policy writing course was offered within one of the Agency's branches and was well received by the analysts.	Efficiencies were gained in that the quality of policy documents written by analysts who took the course was noticeably improved. The volume of edits and rewrites by managers was substantially lowered.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
<b>Administrative capacities are increased.</b>	<p>The Agency held several collective selection processes open to the public service and to the general public to fill entry-level administrative positions in order to recruit new qualified employees. Through these selection processes, 26 new staff were hired.</p> <p>A new Finance network was established composed of administrative officers with budget administration responsibilities, across the Agency.</p>	<p>A strong internal administrative capacity is essential to the smooth operation of the Agency, particularly as it relates to the timely production of deliverables. These processes are essential to build a sufficient pool of qualified candidates with a diverse blend of skills and experience needed to fulfil Agency requirements.</p> <p>The Finance network will increase horizontal communication and bolster the knowledge base on administrative practices.</p>
<b>Leadership capacities are strengthened.</b>	<p>The Agency piloted for all of its executives a talent management tool, which it had developed for the ADM community across the public service. This tool provides a management map that forms the basis of discussions on career plans, learning and development needs and specific interventions contemplated for ADMs. A matrix identifies four categories (which all reflect leadership competencies and effective behaviours from the Key Leadership Competency Profile) ranging from "Maximize Contribution" to "Transition to Retirement," with a fifth category that addresses Succession Planning.</p>	<p>The strategic management of a pool of executives ensures the Agency's ongoing effective operations. These efforts enable us to have the right employees with pertinent competencies in place. This is especially true regarding HR management and the ongoing support to departments and agencies, as well as for an improved workplace for employees.</p>
	<p>The Agency successfully recruited a number of executives to fill critical positions.</p>	<p>The Agency has developed a strategy based on the use of collective staffing processes and generic job descriptions to reduce staff shortages in this critical skill area.</p>
<b>Efficiency and effectiveness in the hiring and staff retention processes are optimized.</b>	<p>Generic PE work descriptions to reduce classification workload were developed. Agency branches created several standard work descriptions for other occupational groups in preparation for the year's staffing strategy, covering 90 percent of jobs at the Agency by</p>	<p>Approaches are aimed at improving the overall staffing process, moving employees into positions faster, and ensuring that the right people are in the right place with the right skills at the right time. Collective approaches reduce the overall</p>

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	<p>the end of the next fiscal year.</p> <p>Performance review and development as well as career development and learning needs, were created for employees.</p>	<p>operational burden by increasing the number of potential appointees per competitive process. Generic job descriptions facilitate that process and offer flexibility to move people across the organization into similar positions.</p> <p>Efficiencies in the hiring and collective processes for the EX, ES-06, PE, and AS categories enabled us to use less resources per vacancy filled.</p>
<p><b>Explore the possibilities of re-engineering internal processes and systems.</b></p>	<p>A plan was created to use generic job descriptions for the majority of positions within the organization. Next steps will be to streamline HR processes, beginning with the use of generic job descriptions.</p> <p>A Branch Management Office and Vice President Office (BMO/VPO) review was conducted and will lead to future changes to administrative processes.</p>	<p>Instead of re-engineering existing internal processes, greater benefit was seen in developing new streamlined processes.</p> <p>The use of generics and streamlining of HR processes will create greater efficiencies and allow staff to better focus on priority deliverables.</p>
<p><b>Review the organization and classification structure.</b></p>	<p>The Agency reviewed all EX positions and classifications. As a result, organizational adjustments were made, which reduced the number of EX positions and consolidated staff services to realize economies of scale.</p> <p>A Strategic Management Branch was created to bring a more integrated approach to these efforts.</p>	<p>Appropriate EX-level management within the Agency is able to better fulfil the Agency's needs and mandate.</p> <p>The implementation of a Strategic Management Branch enables the Agency to have an integrated approach to its organizational HR, business and finance functions.</p>
<p><b>Develop a top-down and bottom-up HR planning process.</b></p>	<p>The Agency's three-year corporate HR plan was published in September 2006, which provides for development and implementation of appropriate strategies for various occupational communities within the Agency to ensure skills would be available to fulfil the Agency's mandate.</p>	<p>An HR plan by initiatives is now available to employees on the Agency website. Information is also available on topics related to resource coordination, the identification of needs, and work force well-being.</p>

RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	Agency managers were given more opportunity to provide input, participate and be informed in planning consultations.	
<b>Work collaboratively to meet current and future needs in common priority areas.</b>	The Agency uses collective staffing between branches and establishes pools of qualified candidates to fill existing and anticipated vacancies in various groups and at various levels.	The Agency is leading by example by preventing critical staff shortages while respecting fundamental staffing values.  Greater efficiencies are obtained through collective staffing exercises rather than using individual staffing processes.
<b>Corporate knowledge retention and transfer are addressed.</b>	More than 50 employees participated in an Employee Orientation Program launched by the Agency in 2006–07. The President and members of the Senior Management Committee (SMC) brief new staff on the mission and mandate of the Agency.  The Agency has created more horizontal networks, to ensure better sharing of corporate knowledge.	Employees are familiarized with the public service culture, its priorities and expectations. This enables employees to better understand and be pro-active when they are required to share their corporate knowledge with others.
<b>2005 Workplace Well-Being Survey and the PSES results are acted upon.</b>	The Agency's SMC established a Corporate Working Group during the summer of 2006, to act upon the results of the survey. The strategy and recommendations developed by the working group have been integrated in the Agency's HR Plan.	The workplace well-being of employees is a top priority for the Agency, ensuring that a work environment is maintained to support excellence and productivity.
	All Agency EXs' performance agreements include a requirement to demonstrate continuous improvement in response to the results of staff surveys on workplace well-being.	The Agency strongly encourages its managers to create workplace conditions that are positive, and enables employee engagement and satisfaction in their work environment.
<b>HR planning and business planning are integrated.</b>	The Agency introduced an Integrated Planning Framework, which pulls together previously separate business, financial and HR planning annual exercises into a single planning activity. The Framework links corporate priorities, business line objectives and the performance commitments of individual executives within an	The Agency's integrated plans align business objectives with human and financial resources, allowing gaps to be identified and addressed in a transparent manner that involves employees.

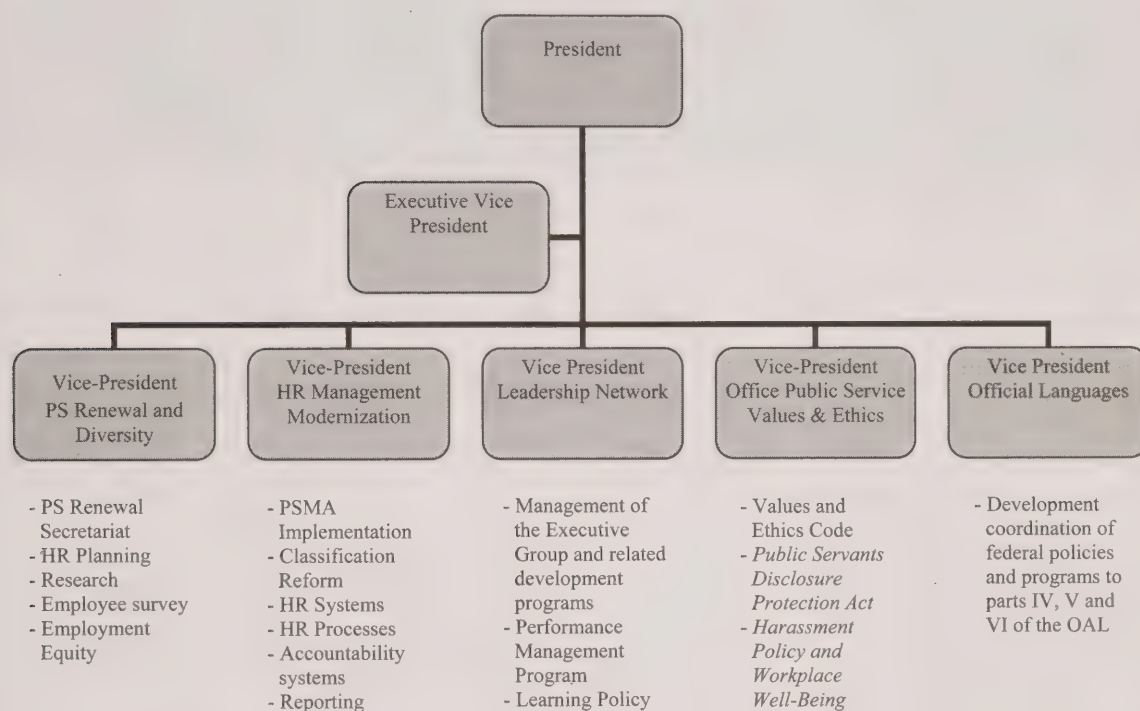
RPP 2006–07 Commitments	Delivered in 2006–07	Benefits to Clients
	annual cycle. The prototype of the Framework was designed and implemented in 2006–07.	
	<p>The Agency developed an in-house HR dashboard to give a portrait of the Agency's work force and its recruitment needs.</p> <p>The dashboard is used at SMC retreats. Its review prompted a follow-up demographic analysis of trends, which has triggered internal management changes such as the EX organization and classification review in 2006–07.</p>	The HR dashboard enables managers to effectively plan for specific HR and financial requirements needed and required to successfully deliver on its commitments.
<b>The organization's results structure and related performance indicators are refined.</b>	The Agency undertook a review of its results structure to ensure that resources are aligned with priorities. Related performance measures were developed.	The Agency performance measures will allow it to assess whether intended objectives are reached, supporting the planning process and associated exercises including risk management.
<b>Internal and external communications are improved.</b>		
<b>The Agency's mandate, strategic positioning, priorities and targeted results are better understood both internally and externally.</b>	<p>The following initiatives were undertaken to create an environment where employees have access to information to help them fully understand the Agency's raison d'être:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agency @ a Glance</i></li> <li>• Leadership Conference</li> <li>• National Public Service Week</li> <li>• Pulse-Taking surveys</li> <li>• <i>The Wave</i> publication</li> <li>• Survey</li> <li>• Publications</li> </ul>	The Agency employees have different communication mediums to enable them to better understand the Agency's raison d'être and its mandate, thus enabling them to better contribute to Agency commitments and goals.

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
	<p>The Agency focussed on communicating its services, policies and programs to other government departments and agencies. Initiatives included:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications Council on Public Service Renewal established to support the Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal and the PM's Advisory Committee;</li> <li>• Support to the Agency's outreach activities to communities of practice: HR Network, Communications Community Office, Managers Network, Youth Network;</li> <li>• Proactive speaking engagements to Regional Federal Councils, networks and communities of practice;</li> <li>• Parliamentary appearances by President and other Agency senior officials;</li> <li>• Media relations support;</li> <li>• Corporate Secretariat outreach to Canadians by ensuring clear information is shared about the priorities, programs and services of the Agency;</li> <li>• launched integrated planning;</li> <li>• created new internal governance structures to support horizontality.</li> </ul>	<p>Agency outreach to other government departments and agencies creates communication links and ensure that our mandate and services are well understood by all. The Agency developed different communication vehicles to ensure that the individuals responsible for people management in the public service would be aware, have access to and benefit from best practices, lessons learned and services that are offered by the Agency to assist them.</p>
<p><b>The corporate policy and strategic planning functions are strengthened.</b></p>	<p>The Agency continued a review of its policies, in line with the TB's policy renewal initiative.</p>	

RPP 2006-07 Commitments	Delivered in 2006-07	Benefits to Clients
<p><b>The Agency continues to build up expertise in strategic functions, including communications, finance, internal audit, strategic planning and HR management.</b></p>	<p>The Agency created a new Strategic Management Branch dedicated to integration and strategic coordination of program support functions. The head of the branch reports directly to the President and is a permanent member of the SMC.</p>	<p>Corporate services are coordinated and synchronized in terms of service delivery, reporting requirements and information management.</p> <p>The coordination of information management and the simplification of internal processes will prevent fragmentation of information and processes.</p>
<p><b>There is a better integration and coordination between these areas, particularly as it relates to the corporate policy and strategic planning functions.</b></p>	<p>An Integrated Planning Division was also created as part of the Strategic Management Branch. It coordinates the efforts of business planners and HR planners to promote integrated planning and reporting within the Agency, in close cooperation with the finance planners in the Finance Division.</p>	<p>This structure will be a key instrument to ensure consistency and alignment between the activities in the Agency.</p>

## Section III: Supplementary Information

### Organizational Structure as at September 30, 2006



**Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)**

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for actual spending.

(\$ 000)	2006-07					
	2004-05 Actual	2005-06 Actual	2005-06 Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals <sup>(2)</sup>
Modernized HR management and strengthened accountability	29,074	37,465	55,327	47,822	48,870	38,319
An effective, ethical leadership and a quality work environment	49,958	49,334	40,262	43,688	45,975	45,870
A representative and accessible public service	14,951	12,511	11,291	13,200	13,223	12,180
<b>Total</b>	<b>93,983</b>	<b>99,310</b>	<b>106,880</b>	<b>104,710</b>	<b>108,068</b>	<b>96,369</b>
Plus: Cost of services received without charge <sup>(1)</sup>	8,587	8,375	n/a	7,896	n/a	8,589
<b>Total Agency Spending</b>	<b>102,570</b>	<b>107,685</b>	<b>106,880</b>	<b>112,606</b>	<b>108,068</b>	<b>104,958</b>
<b>Full-time equivalents</b>	<b>477</b>	<b>539</b>	<b>n/a</b>	<b>667</b>	<b>n/a</b>	<b>608</b>

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

1. Services without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), the employer's share of insurance premiums and services received from JUS (see Table 4).
2. The 2006-07 total authorities of \$108.1M represent a net increase of \$3.4M or 3 percent over the 2006-07 Planned Spending of \$104.7M, which is mainly attributable to the inclusion in the 2006-07 Authorities of a budget of \$3.1M carried forward from 2005-06, as well as increases in funding related to collective agreements made available through the Supplementary Estimates.

Total Authorities of \$108.1M less Actual Spending of \$96.4M result in lapsing funds of \$11.7M. A frozen allotment of \$10.1M accounts for 86 percent of the lapse. The remaining \$1.6M in unspent funds is a result of unforeseen delays in program implementation.

**Table 2: Use of Resources by Program Activity**

The following table provides information on how resources were used for the recently completed fiscal year.

2006-07	
(\$ 000)	Budgetary
Program Activities (Strategic Outcome Components)	Total: Budgetary Expenditures (100% Operating)
<b>Modernized HR Management and Strengthened Accountability</b>	
Main Estimates	55,327
<b>Planned Spending</b>	<b>47,822</b>
Total Authorities	48,870
<b>Actual Spending</b>	<b>38,319</b>
<b>Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment</b>	
Main Estimates	40,262
<b>Planned Spending</b>	<b>43,688</b>
Total Authorities	45,975
<b>Actual Spending</b>	<b>45,870</b>
<b>Representative and Accessible Public Service</b>	
Main Estimates	11,291
<b>Planned Spending</b>	<b>13,200</b>
Total Authorities	13,223
<b>Actual Spending</b>	<b>12,180</b>
<b>Total Canada Public Service Agency</b>	
Main Estimates	106,880
<b>Planned Spending</b>	<b>104,710</b>
Total Authorities	108,068
<b>Actual Spending</b>	<b>96,369</b>

**Table 3: Voted and Statutory Items**

This table explains how Parliament votes resources to the Agency.

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 (\$ 000)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
35	Operating expenditures	97,675	96,692	99,407	87,708
(S)	Contributions to employee benefit plans	9,205	8,018	8,661	8,661
<b>Total</b>		<b>106,880</b>	<b>104,710</b>	<b>108,068</b>	<b>96,369</b>

**Table 4: Services Received Without Charge**

(\$ 000)		2006-07
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada		4,167
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS		4,234
Salary and associated expenditures of legal services provided by JUS		188
<b>Total 2006-07 services received without charge</b>		<b>8,589</b>

**Table 5: Resource Requirements by Organization**

(\$ 000)

2006-07				
Canada Public Service Agency	Modernized HR Management and Strengthened Accountability	Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Representative and Accessible Public Service	Total
Organization				
<b>President</b>				
Main Estimates	436	716	201	1,353
Planned Spending	175	375	100	650
<i>Total Authorities</i>	268	439	123	830
Actual Spending	290	476	133	899
<b>Executive Vice-President</b>				
Main Estimates	209	343	96	649
Planned Spending	200	300	100	600
<i>Total Authorities</i>	211	347	97	656
Actual Spending	199	327	92	617
<b>Strategic Management and Planning</b>				
Main Estimates	4,976	8,164	2,290	15,430
Planned Spending	5,515	8,675	2,300	16,490
<i>Total Authorities</i>	7,900	12,968	3,637	24,505
Actual Spending	8,241	13,527	3,793	25,561
<b>Communications</b>				
Main Estimates	745	1,223	343	2,311
Planned Spending	745	1,221	361	2,327
<i>Total Authorities</i>	826	1,356	380	2,563
Actual Spending	830	1,363	382	2,575
<b>Public Service Renewal and Diversity</b>				
Main Estimates	8,563		2,561	11,124
Planned Spending	6,953		3,500	10,453
<i>Total Authorities</i>	5,296		1,785	7,082
Actual Spending	5,818		1,979	7,797

2006-07				
Canada Public Service Agency	Modernized HR Management and Strengthened Accountability	Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Representative and Accessible Public Service	Total
<b>Organization</b>				
<b>Human Resources Management Modernization</b>				
Main Estimates	40,398			40,398
Planned Spending	34,199			34,199
<i>Total Authorities</i>	34,099			34,099
Actual Spending	22,941			22,941
<b>The Leadership Network</b>				
Main Estimates		25,266		25,266
Planned Spending		28,242		28,242
<i>Total Authorities</i>		26,791		26,791
Actual Spending		24,995		24,995
<b>Office of Public Service Values and Ethics</b>				
Main Estimates		4,549		4,549
Planned Spending		4,949		4,949
<i>Total Authorities</i>		5,167		5,167
Actual Spending		5,182		5,182
<b>Official Languages</b>				
Main Estimates			5,800	5,800
Planned Spending			6,800	6,800
<i>Total Authorities</i>			6,377	6,377
Actual Spending			5,801	5,801
<b>TOTAL CANADA PUBLIC SERVICE AGENCY</b>				
Main Estimates	55,327	40,262	11,291	106,880
Planned Spending	47,787	43,762	13,161	104,710
<i>Total Authorities</i>	48,601	47,068	12,399	108,068
Actual Spending	38,319	45,870	12,180	96,369

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

**Table 6: Details on Contribution Program**

Name of Transfer Payment Program: Youth Internship Program (Voted)

	Actual Spending 2004-05	Actual Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07	Total Authorities 2006-07	Actual Spending 2006-07	Variance between planned and actual spending
	(\$ 000)					

Canada Public Service Agency

<b>Total Contributions</b>	16,082	8,148	0	0	0	0
<b>Total Transfer Payment Program</b>	16,082	8,148	0	0	0	0

Note: In 2004-05, the decision was made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy led by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). Both programs targeted youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace.

Funding for this Program was received in the Agency's 2005-06 Main Estimates, and was subsequently reduced by \$8M following a decision made by the Expenditure Review Committee. Program funding was finally transferred to HRSDC in fiscal year 2006-07.

Transfers with respect to fiscal year 2006-07 and the following fiscal years were made through Annual Reference Level Update adjustments. Therefore, expenditures under these authorities will now be reflected in the HRSDC *Departmental Performance Report*.

**Table 7: 2006–07 Financial Statements**  
**Financial Statements (*unaudited*)**  
**For the year ended March 31, 2007**

**Public Service Human Resources Management Agency of Canada**

**Statement of management responsibility**

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2007, and all information contained in these statements rests with Agency management. These financial statements have been prepared by the Corporate Services Branch of the Department of Finance Canada, under a memorandum of understanding on shared administrative services. Hence, to the best of our knowledge and convictions, the financial statements are in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Agency's financial transactions. Financial information submitted for the preparation of the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Agency.

The financial statements of the Agency have not been audited.



Nicole Jauvin  
President  
Public Service Human Resources  
Management Agency of Canada  
Ottawa, Canada  
August 10, 2007



Jocelyne M. Charron  
Acting Senior Financial Officer  
Strategic Management  
Public Service Human Resources  
Management Agency of Canada  
Ottawa, Canada  
August 10, 2007

**Statement of operations (unaudited)****For the Year Ended March 31****(\$ 000)**

	2007	2006
<b>EXPENSES (Note 4)</b>		
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	50,630	54,449
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	41,255	40,430
Representative and Accessible Public Service	13,502	14,038
<b>TOTAL EXPENSES</b>	<b>105,387</b>	<b>108,917</b>
<b>REVENUES</b>		
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	-	5
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	-	3
Representative and Accessible Public Service	-	1
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>-</b>	<b>9</b>
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>105,387</b>	<b>108,908</b>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**Statement of financial position (unaudited)****At March 31****(\$ 000)**

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>ASSETS</b>		
<b>Financial assets</b>		
Accounts receivable and advances (Note 5)	1,553	1,432
<b>Non-financial assets</b>		
Prepaid expenses	-	11
Tangible capital assets (Note 6)	32	98
<b>Total non-financial assets</b>	32	109
<b>TOTAL</b>	<b>1,585</b>	<b>1,541</b>
<b>LIABILITIES</b>		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 7)	10,369	15,820
Vacation pay and compensatory leave	2,968	2,761
Employee severance benefits (Note 8)	11,523	10,796
<b>Total liabilities</b>	<b>24,860</b>	<b>29,377</b>
<b>EQUITY OF CANADA</b>	<b>(23,275)</b>	<b>(27,836)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,585</b>	<b>1,541</b>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**Statement of equity of Canada (unaudited)****For the Year Ended March 31****(\$ 000)**

	2007	2006
<b>Equity of Canada, beginning of year</b>	(27,836)	(33,699)
Net cost of operations	(105,387)	(108,908)
Current year appropriations used (Note 3)	96,369	99,310
Revenue not available for spending	—	(9)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	4,990	7,095
Services received without charge from other government departments (Note 9)	8,589	8,375
<b>Equity of Canada, end of year</b>	<b>(23,275)</b>	<b>(27,836)</b>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**Statement of cash flow (unaudited)**  
**For the Year Ended March 31**  
**(\$ 000)**

	2007	2006
<b>Operating activities</b>		
Net cost of operations	105,387	108,908
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(25)	(27)
Gain (loss) on disposal and write-off of tangible capital assets	(41)	—
Services provided without charge by other departments	(8,589)	(8,375)
<b>Variations in Statement of Financial Position:</b>		
Increase (decrease) in accounts receivable and advances	121	633
Increase (decrease) in prepaid expenses	(11)	—
Increase (decrease) in liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	5,451	7,214
Employee severance benefits	(727)	(1,054)
Vacation pay and compensatory leave	(207)	(942)
Cash used by operating activities	101,359	106,357
<b>Capital investment activities</b>		
Acquisition of tangible capital assets	—	39
Cash used by capital investment activities	—	39
<b>Financing activities</b>		
Net cash provided by the Government of Canada	(101,359)	(106,396)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

## **Authority and objectives**

The Agency's raison d'être is to modernize, and to foster continuing excellence in, people management and leadership across the public service. The Agency was created by Order PC 2003-2074 of December 12, 2003, and is governed by paragraphs 6(4.1)(a) et 6(4.1)(b) of the *Financial Administration Act*.

The Agency's strategic outcome is a modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high quality work environment respectful of their linguistic rights.

To achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulates its plans and priorities around three results-based program activities (or three strategic outcome components):

### **(a) Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment**

This program is composed of two key result areas:

- 1) Leadership Development;
- 2) Public Service Values and Ethics

### **(b) Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability**

This program is composed of three key result areas:

- 1) Human Resources Planning and Accountability
- 2) Human Resources Management Modernization
- 3) Organization and classification

### **(c) Representative and Accessible Public Service**

This program is composed of two key result areas:

- 1) Employment Equity and Diversity
- 2) Official Languages

**Notes to financial statements (*unaudited*)**  
**For the year ended March 31, 2007**  
**(\$ 000)**

**Summary of significant accounting policies**

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

**(a) Parliamentary appropriations**

The Agency is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Agency do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

**(b) Net cash provided by the government**

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Agency is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Agency are paid from the CRF. The net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

**(c) Change in net position in the Consolidated Revenue Fund**

Change in net position in the Consolidated Revenue Fund is the difference between the net cash provided by government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the Agency. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

**(d) Revenues**

Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

**(e) Expenses**

Expenses are recorded on the accrual basis:

- ▶ Contributions are recognized in the year in which the recipient has met the eligibility criteria or fulfilled the terms of a contractual transfer agreement;
- ▶ Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment;
- ▶ Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

**(f) Employee future benefits**

Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan and retirement compensation arrangements. The Public Service Pension Plan is a multi-employer plan administered by the Government of Canada. The Agency's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the Agency's total obligation to the Plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the government as a whole.

**(g) Accounts receivable and advances**

Accounts receivable and advances are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain. As there were no doubtful amounts reflected in the Agency's Public Accounts as at March 31, 2007 and no write-offs were made in 2007, no Allowance for Doubtful Accounts has been created.

**(h) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably

estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements. The Agency had no contingent liabilities to report as of March 31, 2007.

**(i) Tangible capital assets**

All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. The Agency does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value. Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

<b>Asset class</b>	<b>Amortization period</b>
Machinery and equipment	3 to 5 years
Vehicles	3 years
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset type

**(j) Measurement uncertainty**

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

The most significant items where estimates are used are the liability for employee severance benefits and the useful life of tangible capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

**Parliamentary appropriations**

The Agency receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Agency has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

**Notes to financial statements (unaudited)****For the year ended March 31, 2007****(\$ 000)****(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used:**

	2007	2006 (restated figures)
Net cost of operations	105,387	108,908
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Services provided without charge by other departments	(8,589)	(8,375)
Amortization of tangible capital assets	(25)	(27)
Vacation pay and compensatory leave	(207)	(942)
Employee severance benefits	(727)	(1,054)
Revenue not available for spending	—	9
Gain (loss) on disposal and write-off of tangible capital assets	(41)	—
Other	582	752
	(9,007)	(9,637)
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Add (Less):		
Acquisition of tangible capital assets	—	39
Increase (decrease) in prepaid expenses	(11)	—
	(11)	39
<b>Current year appropriations used</b>	<b>96,369</b>	<b>99,310</b>

**Notes to financial statements (*unaudited*)**  
**For the year ended March 31, 2007**  
**(\$ 000)**

**(b) Appropriations provided and used:**

	2007	2006
Appropriations provided:		
Vote 30 – Operating expenditures	99,407	83,884
Vote 35 – Contributions	–	16,200
Total appropriations	99,407	100,084
Statutory appropriations:		
Contributions to employee benefit plans	8,661	8,733
Total statutory appropriations	8,661	8,733
Lapsed appropriations:		
Vote 30 – Operating expenses	(11,699)	(1,455)
Vote 35 – Contributions	–	(8,052)
Total lapsed appropriations	(11,699)	(9,507)
<b>Current year appropriations used</b>	<b>96,369</b>	<b>99,310</b>

In 2007, an allotment of \$10,100 was frozen from vote 30 funds.

In 2006, the federal Youth Internship Program was reduced by \$8M based on a decision by the Expenditure Review Committee, which explains \$8,052,000 in lapsed vote 35 appropriations in 2006. Funding for the Program was subsequently transferred to Human Resources and Skills Development Canada, which explains the zero balance in lapsed vote 35 appropriations in 2007.

**Notes to financial statements (*unaudited*)****For the year ended March 31, 2007****(\$ 000)****(c) Reconciliation of net cash provided by the government to current year appropriations used:**

	<b>2007</b>	<b>2006</b> (restated figures)
Net cash provided by Government	101,359	106,396
Revenue not available for spending	—	9
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund:		
Variation in accounts receivable and advances	(121)	(633)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	(5,451)	(7,214)
Other adjustments	582	752
Total changes in net position in the Consolidated Revenue Fund	(4,990)	(7,095)
<b>Current year appropriations used</b>	<b>96,369</b>	<b>99,310</b>

**Notes to financial statements (*unaudited*)**  
**For the year ended March 31, 2007**  
**(\$ 000)**

**Expenses**

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Transfer payments	-	8,148
Salaries and employee benefits	70,083	66,833
Professional and special services	20,794	19,612
Accommodation	4,167	3,920
Acquisition of machinery and equipment, including expendables	3,607	3,983
Transportation and telecommunications	2,951	2,671
Purchase of repair and maintenance services	2,284	1,865
Information	809	1,106
Equipment rentals	644	669
Amortization of tangible capital assets	25	27
Other	23	83
Total operating expenses	105,387	100,769
<b>Total expenses</b>	<b>105,387</b>	<b>108,917</b>

**Accounts receivable and advances**

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Receivables from other government departments	1,509	1,394
Receivables from external parties	27	27
Deposits in transit to the Receiver General	-	8
Employee advances	17	3
<b>Total accounts receivable and advances</b>	<b>1,553</b>	<b>1,432</b>

**Notes to financial statements (*unaudited*)****For the year ended March 31, 2007****(\$ 000)****Tangible capital assets**

	Cost			
	Opening balance	Acquisitions	Disposals and Write- offs	Closing balance
Machinery and equipment	150			150
Vehicles	25			25
Assets under construction	41		41	
	216		41	175

	Accumulated amortization			
	Opening balance	Amortization	Disposals and Write- offs	Closing balance
Machinery and equipment	104	17		121
Vehicles	14	8		22
Assets under construction				—
	118	25		143

	Net book value	
	Net book value 2006	Net book value 2007
Machinery and equipment	46	29
Vehicles	11	3
Assets under construction	41	
	98	32

Amortization expense for the year ended March 31, 2007 is \$25 (\$27 in 2006).

**Notes to financial statements (*unaudited*)**  
**For the year ended March 31, 2007**  
**(\$ 000)**

**Accounts payable and accrued liabilities**

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Payables to third parties	7,056	7,008
Payables to other government departments	3,313	8,812
<b>Total accounts payable and accrued liabilities</b>	<b>10,369</b>	<b>15,820</b>

**Employee benefits**

**(a) Pension benefits**

The Agency's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of two percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the Agency contribute to the cost of the Plan. The 2006–07 expense amounts to \$6,383 (\$6,463 in 2005–06), which represents approximately 2.2 times (2.6 times in 2005–06) the contributions by employees.

The Agency's responsibility with regard to the plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

**(b) Severance benefits**

The Agency provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Accrued benefit obligation, beginning of year	10,796	9,742
Expense for the year	2,128	2,214
Benefits paid during the year	(1,401)	(1,160)
Accrued benefit obligation, end of year	<b>11,523</b>	<b>10,796</b>

**Notes to financial statements (unaudited)****For the year ended March 31, 2007****(\$ 000)****Related party transactions**

The Agency is related, as a result of common ownership, to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Agency enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the Agency received services, which were obtained without charge, from other Government departments as presented in the table below.

***Services provided without charge:***

During the year, the Agency received services without charge from other departments (accommodation, legal services and the employer's contribution to the health and dental insurance plans). These services without charge have been recognized in the Agency's Statement of Operations as follows:

	2007	2006
Employer's contributions to the health and dental insurance plans	4,234	4,226
Accommodation	4,167	3,920
Legal services	188	229
	<u>8,589</u>	<u>8,375</u>

The government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services, are not included as an expense in the Agency's Statement of Operations.

**Comparative figures**

The figures from the previous fiscal year have been restated to conform to the presentation adopted for the current fiscal year.

**Table 8: Travel Policies**

The Secretariat adheres to travel policies and parameters as established by the *Special Travel Authorities* and the *Travel Directive, Rates and Allowances*.

**Tableau 8 : Politiques relatives aux déplacements**

L'Agence appuie les politiques et les paramètres à l'égard des déplacements qui sont définies dans les *Autorisations spéciales de voyager* et les *Directives sur les voyages*, les taux et les indemnités.

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007**

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

**Opérations entre apparentés**

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le ministère reçoit gratuitement des services d'autres ministères, comme il est indiqué dans le tableau qui suit.

**Services fournis gratuitement :**

Au cours de l'exercice, l'Agence reçoit gratuitement des services d'autres ministères (installations, services juridiques et cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires). Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats de l'Agence :

	2006	2007
Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires	4 234	4 226
Installations	4 167	3 920
Services juridiques	188	229
	8 589	8 375

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, n'est pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'Agence.

**Chiffres correspondant**

Les chiffres de l'exercice précédent ont été redressés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice en cours.

2006		Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	Charge pour l'exercice	Prestations versées pendant l'exercice	Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice
2007					
	10 796		2 128	(1 401)	11 523
	9 742		2 214	(1 160)	10 796

Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)  
 Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007  
 (Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

Créditeurs et charges à payer

	2007	2006
Créditeurs – entités externes	7 056	7 008
Créditeurs – autres ministères	3 313	8 812
<b>Total des créditeurs et charges à payer</b>	<b>10 369</b>	<b>15 820</b>

## Avantages sociaux

### (a) Prestations de retraite

Les employés de l'Agence participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de services validables multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés que l'Agence versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2006-2007 les charges s'élèvent à 6 383 \$ (6 463 \$ en 2005-2006), soit environ 2,2 fois (2,6 fois en 2005-2006) les cotisations des employés.

La responsabilité de l'Agence relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

### (b) Indemnité de départ

L'Agence verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)  
 Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007  
 (Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

Immobilisations corporelles

	Coût			
	Aliénations et radiations	Acquisitions	Solde d'ouverture	
Machines et matériel			150	150
Véhicules			25	25
Actifs en construction	41		41	
	41		216	175

	Amortissement cumulé			
	Aliénations et radiations	Amortissement	Solde d'ouverture	
Machines et matériel		17	104	121
Véhicules		8	14	22
Actifs en construction		25	118	143
		25	118	143

	Valeur comptable nette		
	Valeur comptable nette 2006	Valeur comptable nette 2007	
Machines et matériel	46	29	
Véhicules	11	3	
Actifs en construction	41	32	
	98	32	

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 s'élève à 25 \$ (27 \$ en 2006).

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007**

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

**Charges**

	2007	2006
Palements de transfert	-	8 148
Salaires et avantages sociaux	70 083	66 833
Services professionnels et spéciaux	20 794	19 612
Installations	4 167	3 920
Acquisition de machinerie et matériel incluant des pièces consommables	3 607	3 983
Transports et télécommunications	2 951	2 671
Achat de services de réparation et d'entretien	2 284	1 865
Information	809	1 106
Location d'équipement	644	669
Amortissement des immobilisations corporelles	25	27
Autres	23	83
Total des charges de fonctionnement	105 387	100 769
<b>Total des charges</b>	<b>105 387</b>	<b>108 917</b>

**Débiteurs et avances**

	2007	2006
Débiteurs – autres ministères	1 509	1 394
Débiteurs – entités externes	27	27
Dépôts en transit au receveur général	-	8
Avances aux employés	17	3
<b>Total des débiteurs et avances</b>	<b>1 553</b>	<b>1 432</b>

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés :

	2007	2006
(chiffres redressés)		
Encaisse nette fournie par le gouvernement	101 359	106 396
Revenus non disponibles pour dépenser	—	9
Variation de la situation nette du Trésor :		
Variation des débiteurs et des avances	(121)	(633)
Variation des créditeurs et charges à payer	(5 451)	(7 214)
Autres ajustements	582	752
Total des variations de la situation nette du Trésor	(4 990)	(7 095)
Credits de l'exercice en cours utilisés	96 369	99 310

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(b) Crédits fournis et utilisés :

2006	2007
------	------

Autorisations votées :

Crédit 30 – Dépenses de fonctionnement	99 407	83 884
Crédit 35 – Contributions	–	16 200
Total des autorisations votées:	99 407	100 084

Autorisations législatives :

Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés

Total des autorisations législatives	8 661	8 733
--------------------------------------	-------	-------

Autorisations non utilisées :

Crédit 30 – Dépenses de fonctionnement	(11 699)	(1 455)
Crédit 35 – Contributions	–	(8 052)
Total des autorisations non utilisées	(11 699)	(9 507)

Crédits de l'exercice en cours utilisés

96 369	99 310
--------	--------

En 2007, une affectation de 10 100 \$ a été bloquée des budgets du Crédit 30.

En 2006, le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale a, dans un premier temps, subi une coupure de 8 100 \$ par le Comité d'examen des programmes, ce qui explique les 8 052 \$ non utilisés du Crédit 35. Le programme a été, dans un deuxième temps, transféré à Ressources humaines et Développement des compétences Canada, ce qui explique que les données du Crédit 35 soient à zéro en 2007.

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de

l'exercice en cours :

	2007	2006
(chiffres redressés)		
Coût de fonctionnement net	105 387	108 908
Rajustement pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :		
Ajouter (déduire) :		
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(8 589)	(8 375)
Amortissement des immobilisations corporelles	(25)	(27)
Indemnités de vacance et congés compensatoires	(207)	(942)
Indemnités de départ	(727)	(1 054)
Revenus non disponibles pour dépenser	—	9
Gain (perte) sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations corporelles	(41)	—
Autres	582	752
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :		
Ajouter (déduire) :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	—	39
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	(11)	—
Credits de l'exercice en cours utilisés	96 369	99 310

## Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de l'Agence diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

**(h) Passif éventuel**

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou si il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers. L'Agence ne rapporte aucun passif éventuel au 31 mars 2007.

**(i) Immobilisations corporelles**

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. L'Agence n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique. Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'immobilisations	Période d'amortissement
Machines et matériel	3 à 5 ans
Véhicules	3 ans
Actifs en construction	Une fois qu'ils sont en service, selon la catégorie d'immobilisations

**(j) Incertitude relative à la mesure**

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables.

Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière significative. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

**(d) Revenus**

Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

**(e) Charges**

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les contributions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité ou a rempli les conditions de l'accord de transfert.
- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

**(f) Avantages sociaux futurs**

Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique et régimes compensatoires, un régime multi employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'Agence au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

**(g) Débiteurs et avances**

Les débiteurs et les avances sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs dont le recouvrement est incertain. Puisqu'au 31 mars 2007 ces comptes ne reflètent pas de montant présumé douteux, l'Agence n'a pas comptabilisé de provision pour créances douteuses et aucune radiation n'a été effectuée pour cet exercice financier.

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)****Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****Sommaire des principales conventions comptables**

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

**(a) Crédits parlementaires**

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à l'Agence ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus du Canada étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

**(b) Encaisse nette fournie par le gouvernement**

L'Agence fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'Agence est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par l'Agence sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein du gouvernement fédéral.

**(c) Variation de la situation nette du Trésor**

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles pour dépenser comptabilisés par l'Agence. Elle découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

## Mandat et objectifs

La raison d'être de l'Agence est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique. L'Agence a été créée suite au Décret CP 2003-2074 du 12 décembre 2003 et est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, alinéas 6(4.1)a) et 6(4.1)b).

Le résultat stratégique de l'Agence est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Afin d'atteindre son résultat stratégique et livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour de trois activités de programmes axées sur les résultats (ou composantes de résultat stratégique) :

### (a) Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

1) le perfectionnement en leadership;

2) les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

### (b) Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Ce programme se compose de trois secteurs d'activités clés :

1) la planification des ressources humaines et la responsabilisation;

2) la modernisation de la gestion des ressources humaines;

3) l'organisation et la classification.

### (c) Fonction publique représentative et accessible

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

1) l'équité en emploi et la diversité;

2) les langues officielles.

**État des flux de trésorerie (non vérifié)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars**  
**(en milliers de dollars)**

2007		2006	
<b>Activités de fonctionnement</b>			
Coût de fonctionnement net		105 387	108 908
Éléments n'affectant pas l'encaisse :			
Amortissement des immobilisations corporelles		(25)	(27)
Gain (perte) sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations corporelles		(41)	—
Services fournis gratuitement par d'autres ministères		(8 589)	(8 375)
<b>Variations de l'état de la situation financière :</b>			
Augmentation (diminution) des débiteurs et avances		121	633
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance		(11)	—
Augmentation (diminution) du passif :			
Créditeurs et charges à payer		5 451	7 214
Indemnités de départ		(727)	(1,054)
Indemnités de vacances et congés compensatoires		(207)	(942)
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement		101 359	106 357
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles		—	39
Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations		—	39
<b>Activités de financement</b>			
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada		(101 359)	(106,396)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État de l'avoir du Canada (non vérifié)

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

2007	2006
<b>Avoir du Canada, début de l'exercice</b>	<b>Avoir du Canada, début de l'exercice</b>
(27 836)	(33 699)
(105 387)	(108 908)
96 369	99 310
—	(9)
4 990	7 095
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 9)	
8 589	8 375
<b>Avoir du Canada, fin de l'exercice</b>	<b>Avoir du Canada, fin de l'exercice</b>
(23 275)	(27 836)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**État de la situation financière (non vérifié)**  
**Au 31 mars**  
**(en milliers de dollars)**

	2007	2006
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs financiers</b>		
Débiteurs et avances (note 5)	1 553	1 432
<b>Actifs non financiers</b>		
Charges payées d'avance	-	11
Immobilisations corporelles (note 6)	32	98
<b>Total des actifs non financiers</b>	32	109
<b>TOTAL</b>	1 585	1 541
<b>PASSIFS</b>		
Créditeurs et charges à payer (note 7)	10 369	15 820
Indemnités de vacances et congés compensatoires	2 968	2 761
Indemnités de départ (note 8)	11 523	10 796
Total des passifs	24 860	29 377
<b>AVOIR DU CANADA</b>	(23 275)	(27 836)
<b>TOTAL</b>	1 585	1 541

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)  
Pour l'exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

CHARGES (note 4)	2007	2006
------------------	------	------

Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	50 630	54 449
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue	41 255	40 430
Fonction publique représentative et accessible	13 502	14 038
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>105 387</b>	<b>108 917</b>

<b>REVENUS</b>		
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	-	5
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue	-	3
Fonction publique représentative et accessible	-	1
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>-</b>	<b>9</b>

<b>COÛT DE FONCTIONNEMENT NET</b>	<b>105 387</b>	<b>108 908</b>
-----------------------------------	----------------	----------------

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Tableau 7: États financiers 2006-2007**  
**États financiers (non vérifiés)**  
 Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007

**Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada**

**Déclaration de responsabilité de la direction**

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction de l'Agence. Ces états financiers ont été préparés par la Direction des services ministériels du ministère des Finances Canada, conformément à un protocole d'entente au sujet des services ministériels partagés. Par conséquent, à notre connaissance, ces états financiers sont conformes aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans ces états financiers. Certains renseignements présentés dans les états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'Agence. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'Agence.

Les états financiers de l'Agence n'ont pas fait l'objet d'une vérification.



Nicole Jauvin

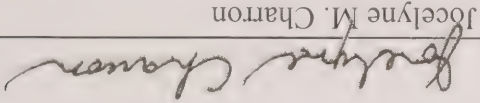
Présidente

Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du

Canada

Ottawa, Canada

10 août 2007



Jocelyne M. Chartron

Agent financier supérieur, par intérim

Gestion stratégique

Ottawa, Canada

10 août 2007

**Tableau 6 : Détails sur le programme de contribution**

Nom du programme de paiements de transfert : Programme de stages pour les jeunes (voté)

(en milliers de dollars)				
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Autorisations au total	Dépenses réelles	Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles
2004-2005	2005-2006	2006-2007	2006-2007	2006-2007

Agence de la fonction publique du Canada

<b>Total des contributions</b>	16 082	8 148	0	0	0
<b>Total du programme de paiement de transfert</b>	16 082	8 148	0	0	0

*Nota :* En 2004-2005, il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Ces deux programmes s'adressent aux jeunes qui ont de la difficulté à se trouver un emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficace et rentable pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail.

Les fonds pour ce programme ont été intégrés au Budget principal des dépenses de 2005-2006 de l'Agence. Par la suite, le Comité d'examen des dépenses a décidé de réduire le budget du programme de 8 millions de dollars. Le budget du programme a finalement été transféré à RHDC en 2006-2007. Les transferts pour l'exercice 2006-2007 et les suivants ont été effectués par des ajustements à la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Les dépenses découlant de ces autorisations seront dorénavant consignées dans le Rapport ministériel sur le rendement de RHDC.

2006-2007			
Organisation			
Agence de la fonction publique du Canada	Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible
Total			

# Langues officielles

Budget principal des dépenses	5 800
Dépenses prévues	6 800
Total des autorisations	6 377
Dépenses réelles	5 801

## TOTAL POUR L'AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Budget principal des dépenses	55 327
Dépenses prévues	47 787
Total des autorisations	48 601
Dépenses réelles	38 319

Nota : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

2006-2007			
Organisation			
Agence de la fonction publique du Canada	Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible
Total			

## Renouvellement de la fonction publique et diversité

Budget principal des dépenses	8 563	2 561	11 124
Dépenses prévues	6 953	3 500	10 453
Total des autorisations	5 296	1 785	7 082
Dépenses réelles	5 818	1 979	7 797

## Modernisation de la gestion des ressources humaines

Budget principal des dépenses	40 398		40 398
Dépenses prévues	34 199		34 199
Total des autorisations	34 099		34 099
Dépenses réelles	22 941		22 941

## Réseau du leadership

Budget principal des dépenses	25 266		25 266
Dépenses prévues	28 242		28 242
Total des autorisations	26 791		26 791
Dépenses réelles	24 995		24 995

## Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique

Budget principal des dépenses	4 549		4 549
Dépenses prévues	4 949		4 949
Total des autorisations	5 167		5 167
Dépenses réelles	5 182		5 182

Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation

(en milliers de dollars)

2006-2007			
Organisation			
Gestion	modernisée des ressources humaines et responsabilisation	Leadership	Fonction publique
	efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité		représentative et accessible
	accrue		Total

<b>Présidente</b>			
Budget principal des dépenses	436	716	201
Dépenses prévues	175	375	100
Total des autorisations	268	439	123
Dépenses réelles	290	476	133
<b>Première vice-présidente</b>			
Budget principal des dépenses	209	343	96
Dépenses prévues	200	300	100
Total des autorisations	211	347	97
Dépenses réelles	199	327	92
<b>Gestion et planification stratégique</b>			
Budget principal des dépenses	4 976	8 164	2 290
Dépenses prévues	5 515	8 675	2 300
Total des autorisations	7 900	12 968	3 637
Dépenses réelles	8 241	13 527	3 793
<b>Communications</b>			
Budget principal des dépenses	745	1 223	343
Dépenses prévues	745	1 221	361
Total des autorisations	826	1 356	380
Dépenses réelles	830	1 363	382

**Tableau 3 : Postes votés et législatifs**

Ce tableau illustre la façon dont le Parlement vote les ressources allouées à l'Agence.

Poste voté ou Libellé tronqué du	Budget	Dépenses	Total des	Total des
postes votés ou législatifs	principal des	prévues	autorisations	dépenses
	dépenses			réelles

35	Dépenses de fonctionnement	97 675	96 692	99 407	87 708
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 205	8 018	8 661	8 661
	<b>Total</b>	<b>106 880</b>	<b>104 710</b>	<b>108 068</b>	<b>96 369</b>

**Tableau 4 : Services reçus sans frais**

(en milliers de dollars)					
2006-2007					
	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	4 167			
	Contributions couvrant la partie de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses couvertes par le SCT	4 234			
	Salaire et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	188			
	<b>Total 2006-2007 des services reçus sans frais</b>	<b>8 589</b>			

**Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme**

Le tableau suivant illustre la façon dont les ressources ont été utilisées au cours du dernier exercice.

2006-2007	
(en milliers de dollars)	Budgétaires
Activités de programme (composantes de résultats stratégiques)	Total : dépenses budgétaires (Dépenses de fonctionnement à 100 %)

**Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue**

Budget principal des dépenses 55 327

**Dépenses prévues** 47 822

Total des autorisations 48 870

**Dépenses réelles** 38 319

Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

Budget principal des dépenses 40 262

**Dépenses prévues** 43 688

Total des autorisations 45 975

**Dépenses réelles** 45 870

**Fonction publique représentative et accessible**

Budget principal des dépenses 11 291

**Dépenses prévues** 13 200

Total des autorisations 13 223

**Dépenses réelles** 12 180

**Total de l'Agence de la fonction publique du Canada**

Budget principal des dépenses 106 880

**Dépenses prévues** 104 710

Total des autorisations 108 068

**Dépenses réelles** 96 369

**Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et réelles (y compris les FTP)**

Ce tableau établit une comparaison entre le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, les autorisations au total et les dépenses réelles pour le dernier exercice, et liste les dépenses réelles précédentes.

2006-2007			
(en milliers de dollars)	2004-2005	Réelles 2005-2006	Budget principal des dépenses
			prévues
			au total
			au total (2)

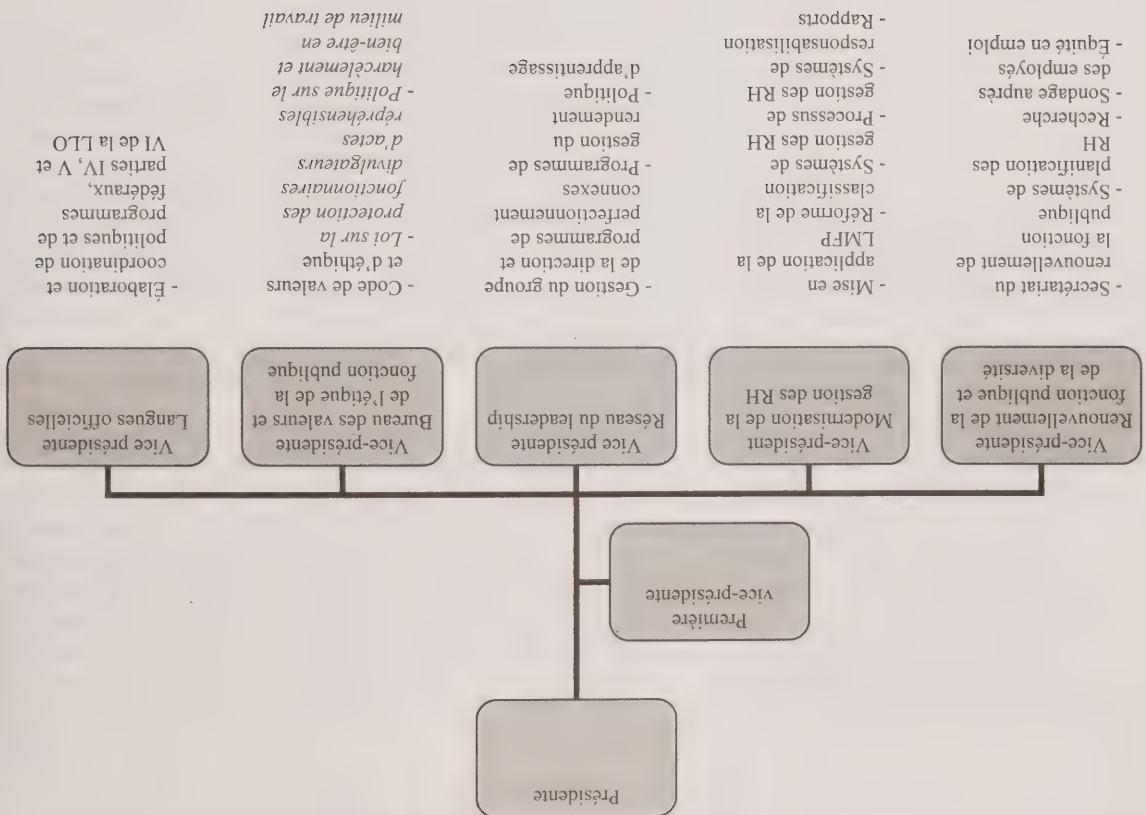
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	29 074	37 465	55 327	47 822	48 870	38 319
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	49 958	49 334	40 262	43 688	45 975	45 870
Fonction publique représentative et accessible	14 951	12 511	11 291	13 200	13 223	12 180
<b>Total</b>	<b>93 983</b>	<b>99 310</b>	<b>106 880</b>	<b>104 710</b>	<b>108 068</b>	<b>96 369</b>
Plus : Coût des services reçus sans frais <sup>(1)</sup>	8 587	8 375	S/O	7 896	S/O	8 589
<b>Total des dépenses de l'Agence</b>	<b>102 570</b>	<b>107 685</b>	<b>106 880</b>	<b>112 606</b>	<b>108 068</b>	<b>104 958</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>477</b>	<b>539</b>	<b>S/O</b>	<b>667</b>	<b>S/O</b>	<b>608</b>

Nota : Les totaux peuvent différer à l'interieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

1. Les services reçus sans frais comprennent les frais de locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la part de l'employeur des primes d'assurance et les services reçus du ministère de la Justice Canada (voir le tableau 4).
2. Le total des autorisations de 108,1 millions de dollars pour 2006-2007, qui représente une augmentation nette de 3,4 millions ou 3 p. 100 par rapport aux dépenses prévues de 104,7 millions pour l'exercice 2006-2007, s'explique en grande partie par l'intégration d'un budget de 3,1 millions reporté de l'exercice 2005-2006, ainsi que par l'augmentation du financement relié aux conventions collectives par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses.
- Le total des autorisations de 108,1 millions de dollars, moins les dépenses réelles de 96,4 millions, s'explique par des fonds inutilisés de 11,7 millions. Une affectation bloquée de 10,1 millions de dollars compte pour 86 p. 100 des fonds non utilisés. Le reste des fonds non dépensés, de l'ordre de 1,6 million, s'explique par des retards non prévus dans la réalisation des programmes.

# Partie III : Renseignements supplémentaires

## Organigramme de l'Agence au 30 septembre 2006



Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>Les fonctions des politiques organisationnelles et de la planification stratégique sont renforcées.</p>	<p>L'Agence a poursuivi l'examen de ses politiques, conformément à l'initiative de renouvellement des politiques du CT.</p>	
<p>L'Agence continue à enrichir l'expertise dans des fonctions stratégiques, dont les communications, les finances, la planification stratégique et la gestion des ressources humaines.</p>	<p>L'Agence a créé la nouvelle Direction générale de la gestion stratégique, vouée à l'intégration et à la coordination stratégique des fonctions de soutien des programmes. Le responsable de cette direction générale relève directement de la présidente, et est un membre permanent du CHD.</p>	<p>Les services généraux sont coordonnés et synchronisés pour ce qui est de la prestation de services, la production de rapports et la gestion de l'information. La coordination de la gestion de l'information et la simplification des processus internes empêcheront la fragmentation de l'information et des processus.</p>
<p>On constate une meilleure intégration et coordination entre ces secteurs, tout particulièrement en ce qui a trait à la politique ministérielle et aux fonctions de planification stratégique.</p>	<p>L'Agence a aussi créé une Division de la planification intégrée au sein de la Direction générale de la gestion stratégique, qui place au même niveau les planificateurs des activités et des ressources humaines, et qui encourage la planification et la production de rapports intégrés au sein de l'Agence, en étroite collaboration avec les planificateurs financiers de la Division des finances.</p>	<p>Cette structure sera déterminante pour s'assurer que les activités de l'Agence sont cohérentes et alignées entre elles.</p>

<p>Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007</p>	<p>Réalisations en 2006-2007</p>	<p>Avantages pour les clients</p>
<p>Les activités de sensibilisation destinées aux autres ministères et organismes établissent des liens de communication et font en sorte que notre mandat et les services que nous offrons sont bien compris de tous. L'Agence a conçu divers moyens de communication afin que ceux qui sont responsables de la gestion des personnes à la fonction publique connaissent les pratiques exemplaires et les services offerts par l'Agence, qu'ils puissent y avoir accès et en tirer profit.</p>	<p>L'Agence a mis l'accent sur la communication de ses services, de ses politiques et de ses programmes à d'autres ministères et organismes. Parmi les initiatives entreprises, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la création du Conseil des communications sur le renouvellement de la fonction publique pour appuyer le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre;</li> <li>• le soutien aux activités de sensibilisation de l'Agence envers les communautés d'échange : réseau des ressources humaines, Bureau de la collectivité des communications, Réseau des gestionnaires, Réseau jeunesse;</li> <li>• des allocations proactives destinées aux conseils fédéraux régionaux, aux réseaux et communautés d'échange;</li> <li>• la présidente et autres hauts dirigeants de l'Agence sont présents au cours de travaux parlementaires;</li> <li>• le soutien aux relations avec les médias;</li> <li>• le Secrétariat ministériel sensibilise les Canadiens en s'assurant que des renseignements clairs sont transmis au sujet des priorités, programmes et services de l'Agence;</li> <li>• le lancement de la planification intégrée;</li> <li>• la création de nouvelles structures de gouvernance interne afin de soutenir l'horizontalité.</li> </ul>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	
<p>des secteurs d'activités et les engagements personnels des cadres supérieurs en matière de rendement en un cycle annuel. L'ébauche du cadre a été conçue et mise en œuvre en 2006-2007.</p>	
<p>L'Agence a conçu un tableau de bord des ressources humaines personnalisé qui donne un portrait de l'efficacité de l'Agence et de ses besoins en matière de recrutement. Le tableau de bord est utilisé dans le cadre des retraites du CHD. Son examen a donné lieu à une analyse démographique des tendances et à l'examen de la classification et de l'organisation du groupe EX en 2006-2007.</p>	
<p>La structure des résultats et des indicateurs de rendement connexes de l'Agence est peaufinée.</p>	<p>Les communications internes et externes sont améliorées.</p>
<p>La structure des résultats et des indicateurs de rendement connexes de l'Agence est peaufinée.</p>	
<p>Le mandat, le positionnement stratégique, les priorités et les résultats visés de l'Agence sont mieux compris, à l'interne comme à l'externe.</p>	<p>• @perçu de l'Agence                      • Conférence sur le leadership                      • Semaine nationale de la fonction publique                      • Exercice « prendre le pouls »                      • La Vague                      • Sondage                      • Publications</p>
<p>Les employés disposent de divers moyens de communication qui leur permettent de mieux connaître le mandat et la raison d'être de l'Agence, ce qui leur permet de mieux contribuer à la réalisation des priorités et des engagements de l'Agence.</p>	

Avantages pour les clients

Réalisations en 2006-2007

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007		Réalisations en 2006-2007		Avantages pour les clients	
<p>Travailler de concert pour répondre aux besoins actuels et futurs dans des domaines prioritaires communs.</p>	<p>La conservation et le transfert des connaissances organisationnelles sont abordés.</p>	<p>Plus de 50 employés ont participé à des séances de bienvenue pour les nouveaux employés, une initiative entreprise par l'Agence en 2006-2007 dans le cadre du Programme d'orientation des nouveaux employés. Dans le cadre de ces séances, la présidente et des membres du Comité de la haute direction (CHD) présentent la mission et le mandat de l'Agence aux nouveaux employés.</p> <p>L'Agence a créé davantage de réseaux horizontaux afin de mieux partager le savoir collectif.</p>	<p>Le mieux-être en milieu de travail est une priorité majeure de l'Agence, afin que le milieu de travail continue d'être en mesure de soutenir l'excellence et la productivité.</p>	<p>L'Agence encourage vivement ses cadres à offrir des conditions de travail positives, propres à engendrer un haut degré de satisfaction et d'engagement de la part des employés.</p>	<p>La planification des ressources humaines et des activités est intégrée.</p>
<p>La planification des ressources humaines et des activités est intégrée.</p>	<p>Le mieux-être en milieu de travail et du milieu de travail est une priorité majeure de l'Agence, afin que le milieu de travail continue d'être en mesure de soutenir l'excellence et la productivité.</p>	<p>Toutes les ententes de rendement des cadres supérieurs comprennent l'obligation de répondre de manière de plus en plus efficace aux résultats des sondages sur le mieux-être en milieu de travail.</p>	<p>L'Agence a mis au point un cadre de planification intégrée qui regroupe différents exercices annuels de planification des activités, des finances et des ressources humaines en une seule activité de planification. Le cadre permet de lier les priorités générales, les objectifs</p>	<p>L'Agence permet d'établir des liens entre les objectifs opérationnels et les ressources humaines et financières; cela fait ressortir les lacunes et permet d'y faire face d'une manière transparente qui met les employés à contribution.</p>	<p>La planification intégrée de l'Agence permet d'établir des liens entre les objectifs opérationnels et les ressources humaines et financières; cela fait ressortir les lacunes et permet d'y faire face d'une manière transparente qui met les employés à contribution.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p><b>Explorer les possibilités de réorganisation des processus et des systèmes internes.</b></p>	<p>d'apprentissage. perfectionnement professionnel et</p>	<p>'embauche et du processus de dotation collective de postes EX, ES-06, PE et AS nous a permis d'utiliser moins de ressources par poste vacant.</p>
<p><b>Explorer les possibilités de réorganisation des processus et des systèmes internes.</b></p>	<p>On a prévu d'utiliser des descriptions de postes génériques pour la majorité des postes au sein de l'organisation. La prochaine étape consistera à rationaliser les processus liés aux ressources humaines, en débutant par l'utilisation généralisée de ces descriptions de poste génériques, suivie de l'harmonisation entre la base de données de gestion et le système des ressources humaines. Un examen des bureaux des vice-présidents et directeurs généraux a été effectué; cela nous permettra de modifier les processus administratifs.</p>	<p>L'utilisation de descriptions génériques et la rationalisation des processus des ressources humaines entraîneront des économies et permettront aux employés de se concentrer davantage à réaliser les priorités.</p>
<p><b>Revoir la structure organisationnelle et la structure de classification.</b></p>	<p>L'Agence a examiné tous les postes du groupe EX et leur classification. Cet examen a permis de diminuer le nombre de postes du groupe EX et de regrouper les services du personnel, et ainsi réaliser des économies d'échelle. La Direction générale de la gestion stratégique a été créée afin d'adopter une approche plus intégrée en ce sens.</p>	<p>Les gestionnaires du groupe EX de l'Agence sont plus en mesure de répondre aux besoins et de remplir le mandat de l'Agence. En mettant sur pied la Direction générale de la gestion stratégique, les fonctions de ressources humaines, de gestion et de finances de l'Agence peuvent adopter une approche intégrée.</p>
<p><b>Elaborer un processus de planification des ressources humaines descendant et ascendant.</b></p>	<p>Le plan de ressources humaines sur trois ans de l'Agence a été diffusé en septembre 2006. Il jette les bases de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies nécessaires à diverses collectivités fonctionnelles de l'Agence, afin que celle-ci puisse mieux remplir son mandat. Les gestionnaires de l'Agence ont eu davantage d'occasions de contribuer et de participer aux séances de planification et de se renseigner à ce sujet.</p>	<p>Les employés peuvent maintenant consulter un plan de ressources humaines par initiatives sur le site Web de l'Agence. On retrouve également des renseignements sur des sujets liés à la coordination des ressources, à l'expression des besoins et au mieux-être au travail.</p>

Avantages pour les clients	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Les capacités en leadership sont renforcées.
<p>La gestion stratégique du bassin de cadres est essentielle à la bonne marche des activités de l'Agence. Ces efforts permettront de s'assurer que les bonnes personnes, et ayant les compétences voulues, sont en place pour voir au fonctionnement stable et efficace de l'Agence. Cela est particulièrement important afin de gérer les ressources humaines, offrir un soutien continu aux ministères et organismes, et améliorer le milieu de travail des employés.</p>	<p>L'Agence a offert à tous ses gestionnaires, à titre de projet pilote, un outil de gestion du talent conçu en premier lieu pour la collectivité des sous-ministres adjoints de la fonction publique. Cet outil fournit un organigramme de gestion qui sert de base aux discussions sur les plans de carrière, les besoins en apprentissage et en perfectionnement, et les initiatives prévues expressément pour les SMA. Une matrice définit quatre catégories (dont chacune reflète des compétences en leadership et des comportements efficaces tirés du profil des compétences clés en leadership), allant de « Contribuer au maximum » à « Faire la transition vers la retraite », une cinquième catégorie portant sur la planification de la relève.</p>	<p>L'Agence a recruté avec succès un certain nombre de cadres afin de combler des postes importants.</p> <p>L'Agence a élaboré une stratégie fondée sur l'utilisation des processus de dotation collective et les descriptions de travail génériques, afin de réduire le manque de personnel pour ces postes critiques.</p>
<p>Les méthodes employées ont pour but d'améliorer le processus général d'embauche et de combler plus rapidement les postes, afin que les bonnes personnes occupent les bons postes en temps voulu, et qu'elles possèdent les compétences nécessaires. La dotation collective facilite les activités de l'Agence en ce qu'elle permet d'augmenter le nombre de nominations potentielles par concours. Les descriptions de poste génériques facilitent ce processus et offrent plus de souplesse dans le cadre des mutations à des postes similaires. L'efficacité de</p>	<p>On a établi des descriptions de travail génériques pour le groupe PE afin de réduire la charge de travail en classification. Les directions générales de l'Agence ont rédigé de nombreuses descriptions de travail normalisées pour d'autres groupes professionnels, qui serviront dans le cadre de la stratégie de dotation de l'année qui vient; on prévoit atteindre 90 p. 100 des postes de l'Agence d'ici la fin du prochain exercice.</p> <p>On a préparé, à l'intention des employés, des évaluations du rendement et une amélioration du rendement; on a également cerné les besoins en matière de</p>	<p>L'efficacité et l'efficace en matière d'embauche et de rétention du personnel sont optimisées.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>direction concernant les politiques permettent aux hauts dirigeants de l'Agence de partager leurs points de vue sur les questions de politique à l'ordre du jour. Ces structures sont chapeautées par le Conseil des politiques, qui examine en détail les instruments de politique de l'Agence.</p> <p>Un cours approfondi de rédaction de politiques a été offert dans une des directions générales de l'Agence et a reçu un bon accueil de la part des analystes.</p>	
<p><b>Les capacités administratives sont accrues.</b></p>	<p>L'Agence a entrepris de nombreux processus de sélection collective, ouverts à l'ensemble de la population en général, en vue de combler des postes de gestion de premier échelon et de recruter de nouveaux employés de talent; conséquemment, 26 nouveaux employés ont été embauchés. Un nouveau réseau des finances, composé d'agents administratifs responsables de la gestion de budgets, a été mis sur pied à l'Agence.</p>	<p>Pour assurer un fonctionnement harmonieux, l'Agence doit avoir une excellente capacité de gestion interne, tout particulièrement en ce qui a trait à la réalisation en temps opportun des travaux. De tels processus sont considérés comme essentiels pour créer un bassin de candidats aux capacités et aux expériences variées, capables de répondre aux exigences de l'Agence. Le réseau des finances améliorera la communication horizontale et viendra appuyer les connaissances générales au sujet des processus administratifs.</p>

En 2006-2007, l'Agence de la fonction publique du Canada a focalisé ses efforts sur l'accroissement des capacités en matière de leadership et d'élaboration de politiques, sur la simplification des processus et la concertation en vue de maximiser les résultats, et sur l'accroissement du partage de l'information afin d'améliorer les contributions individuelles et collectives à l'atteinte des objectifs de l'Agence.

Les descriptions de travail génériques et les processus de dotation collective ont permis de combler des postes en politiques et administratifs essentiels, alors que les séances d'orientation des nouveaux employés, les produits de communication et les réseaux ont amélioré la compréhension des objectifs et des engagements de l'Agence à l'interne, ce qui nous permet de consolider nos efforts en vue de fournir un excellent rendement en matière de gestion des ressources humaines.

## Priorités en matière de gestion

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	La capacité en matière de politiques est renouvelée.	Avantages pour les clients
Réalisations en 2006-2007	<p>L'Agence a entrepris une série d'activités de dotation en vue de recruter des analystes des politiques expérimentés et possédant une expertise éprouvée en analyse socioéconomique, et ainsi rehausser et enrichir la capacité d'élaboration de politiques en ressources humaines dans les secteurs de l'Agence où cette capacité était considérée comme étant faible (FI-04, FI-03, ES-06, PE-05 et PE-06). De plus, l'Agence a recruté 13 stagiaires en gestion ayant récemment obtenu leur diplôme d'études supérieures pour combler des postes d'exécution, toujours dans l'optique d'augmenter et d'améliorer le bassin d'analystes des politiques.</p>	<p>L'élaboration et la mise en œuvre de politiques est une fonction de base de l'Agence. Il est essentiel de maintenir et de soutenir un fort contingent d'analystes des politiques afin que les instruments et les idées amenés par l'Agence favorisent l'excellence en matière de gestion des personnes et l'efficacité des activités de la fonction publique.</p>
	<p>L'Agence a ajouté des forums horizontaux à l'interne afin d'enrichir les discussions sur les politiques et de promouvoir une meilleure intégration des efforts entrepris au chapitre des politiques au sein de l'Agence. Les réunions du Comité de coordination des directeurs généraux et du Comité de la haute</p>	<p>Des améliorations ont été obtenues dans la mesure où la qualité des documents de politiques rédigés par les analystes s'est manifestement améliorée. Le travail de révision et de réécriture de la part des gestionnaires a grandement diminué.</p>

Plusieurs des commentaires tirés du CRG font référence à une planification, à un mode de prise de décisions et à un contrôle plus clairs. Les évaluations exigent des preuves d'une structure de gestion fonctionnelle axée sur les résultats. L'Agence a déjà répondu aux exigences globales de planification en créant une nouvelle architecture des activités du programme (AAP) et en élaborant des mesures du rendement qui concordent avec ses objectifs stratégiques. Elle est en voie d'intégrer ces éléments dans le *Rapport sur les plans et priorités* et dans le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Le plan visant à mesurer les processus et les résultats à l'Agence inclut les vérifications et évaluations internes appropriées. L'Agence gèrera le risque et surveillera l'atteinte des objectifs prévus en assurant le suivi du rendement de l'organisme et des personnes. Une stratégie sera élaborée et mise en place pour évaluer la conformité d'initiatives précises dans l'Agence avec le plan axé sur les résultats figurant dans l'AAP.

L'analyse du CRG a démontré que la marche du travail à l'Agence doit être mieux comprise. Le Bureau du conseiller stratégique principal et l'Unité de la planification intégrée de la Direction générale de la gestion stratégique ont élaboré une proposition de modèle logique pour le déroulement du travail à l'Agence et prévoient créer une série d'organigrammes de haut niveau qui démontreront le processus de prise de décisions. Ces organigrammes viendront clarifier la manière dont l'Agence accomplit son travail et fera ressortir les lacunes et points à améliorer tant pour la planification que pour la prise de décisions.

En outre, la section du CRG portant sur les valeurs et l'éthique signale des problèmes relativement à la mobilisation des employés. Le sondage sur le mieux-être au travail et le sondage éclair précisent qu'un certain nombre d'employés n'ont tiré aucun avantage des nouvelles stratégies qui ont été mises en œuvre. L'Agence est en voie de favoriser une meilleure compréhension de ses objectifs, de ses décisions et de ses solutions stratégiques et tactiques, tout en déployant des efforts en vue de gagner le genre de confiance qui découle des expériences partagées, des objectifs communs et des réalisations concrètes.

L'amélioration de la communication interne de mesures concrètes se fait par l'entremise de canaux formels et informels. La gestion de l'Agence s'affaire à encourager une culture organisationnelle commune pour tous les employés de l'Agence, afin que les succès soient vus comme étant collectifs et l'Agence, comme une seule entité.

L'Agence s'efforce de répondre aux besoins en apprentissage de manière plus systématique et de mettre sur pied des stratégies à l'intention des nouveaux employés. Il est entendu que le développement des compétences internes doit devenir une part intégrante de la gestion globale du savoir à l'Agence.

## 2.10 Priorités en matière de gestion

### Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

L'Agence engage présentement des mesures et des actions pour aborder les problèmes cernés par le CRG et, surtout, pour apporter des améliorations à long terme. Les enjeux en question sont tirés de plusieurs éléments du CRG et coïncident avec les priorités que l'Agence a établies dans sa quête de « l'excellence interne ». L'Agence prévoit accomplir des progrès dans ces domaines afin de développer une culture institutionnelle plus saine.

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>désignées bilingues, à accroître le taux de bilinguisme chez les employés et à combler les lacunes dans la mise en œuvre de la Loi (2006-2008)</p>		
<p>Une stratégie de marketing entourant une campagne nationale d'information sur les langues officielles a été entamée; elle prendra son envol en 2007-2008. La stratégie mettra à la disposition des institutions fédérales une gamme d'outils d'information et des présentations destinées à informer les employés au sujet du Programme des langues officielles.</p>	<p>La stratégie, une fois lancée en 2007-2008, favorisera une meilleure compréhension et une meilleure appréciation de l'utilisation des langues officielles en milieu de travail.</p>	<p>Les institutions sont plus à même de créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles.</p>
<p>3. Des objectifs ont été atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans le groupe de la direction et les groupes de relève, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.</p>	<p>Les objectifs ont été atteints : les données révèlent une hausse de 1,5 p. 100 chez les membres du groupe EX au sein de l'administration publique centrale—94,4 p. 100 des cadres satisfaisaient aux exigences linguistiques de leur poste en date du 31 mars 2007, par rapport à 92,9 p. 100 l'année précédente.</p>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>Une proposition de modification a été déposée devant la Chambre le 17 mai 2006 dans le cadre de la cause Doucet, puis publiée dans la Partie I de la <i>Gazette du Canada</i> le 7 octobre 2007. Le public avait jusqu'en février 2007 pour formuler des commentaires. Le gouvernement procédera à la modification finale dans les délais imposés par la Cour fédérale.</p>	<p>Lorsque la modification sera en vigueur, la Gendarmerie royale du Canada aura l'obligation de communiquer avec le public canadien et de lui offrir des services dans les deux langues officielles sur le tronçon de la Transcanadienne visé par la modification.</p>	<p>2. La vision commune consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues est adoptée et elle s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.</p>
<p>2.1 Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action. (2004-2009)</p>	<p>On continue d'offrir des conseils et de partager les pratiques exemplaires, au moyen de réunions bilatérales et ministérielles avec les institutions, afin d'augmenter l'utilisation des deux langues officielles au travail.</p>	<p>Les institutions comprennent mieux leurs obligations à l'égard des langues officielles et sont donc habilitées pour mettre en œuvre des initiatives visant à créer et maintenir un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles.</p>
<p>On a tenu des activités de sensibilisation, des séances d'information, des conférences annuelles et des réunions spéciales au profit des partenaires clés et des champions des langues officielles.</p>	<p>Les personnes responsables des langues officielles, les champions et les partenaires clés comprennent mieux leurs obligations et exercent mieux leurs rôles, ce qui permet d'améliorer le milieu de travail.</p>	<p>2.2 On poursuivra une campagne de sensibilisation aux langues officielles visant à corriger les perceptions erronées, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions</p>
<p>On a mis au point une gamme d'outils d'information et des présentations pour corriger les perceptions erronées.</p>	<p>Une fois les outils diffusés, les employés des institutions fédérales devraient avoir une meilleure compréhension de la LLO.</p>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007		Réalisations en 2006-2007		Avantages pour les clients	
L'Agence a tenu cinq réunions avec le Comité consultatif des ministères sur les langues officielles et le Comité consultatif des sociétés d'Etat sur les langues officielles.		Le forum a permis aux 300 participants d'améliorer leurs connaissances reliées à la gestion du programme des langues officielles au sein des institutions et d'établir, pour certains d'entre eux, un réseau informel pour répondre à des préoccupations semblables.	Le cours d'introduction aux langues officielles a été révisé en collaboration avec l'EFPC.	Une fois l'exercice de révision de l'application du règlement complet, les institutions fédérales auront déterminé leurs obligations linguistiques relatives au service au public et le public canadien saura dans quels bureaux et points de service il peut communiquer avec le gouvernement fédéral et en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.	1.3 L'examen de la conformité au règlement selon les données démographiques est terminé. Par suite de l'ordonnance de la Cour fédérale, le 19 octobre 2004, dans la cause Doucet, le processus de modification du règlement doit être achevé. (2006-2007)
L'Agence a tenu cinq réunions avec le Comité consultatif des ministères sur les langues officielles et le Comité consultatif des sociétés d'Etat sur les langues officielles.		Le forum a permis aux 300 participants d'améliorer leurs connaissances reliées à la gestion du programme des langues officielles au sein des institutions et d'établir, pour certains d'entre eux, un réseau informel pour répondre à des préoccupations semblables.	Le cours d'introduction aux langues officielles a été révisé en collaboration avec l'EFPC.	Une fois l'exercice de révision de l'application du règlement complet, les institutions fédérales auront déterminé leurs obligations linguistiques relatives au service au public et le public canadien saura dans quels bureaux et points de service il peut communiquer avec le gouvernement fédéral et en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.	1.3 L'examen de la conformité au règlement selon les données démographiques est terminé. Par suite de l'ordonnance de la Cour fédérale, le 19 octobre 2004, dans la cause Doucet, le processus de modification du règlement doit être achevé. (2006-2007)

<p><b>Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007</b></p>	<p><b>Réalisations en 2006-2007</b></p>	<p><b>Avantages pour les clients</b></p>
<p>L'Agence a mis en œuvre sa nouvelle approche en matière de responsabilisation et de reddition de comptes à l'égard des langues officielles.</p>	<p>L'Agence a mis en œuvre sa nouvelle approche en matière de responsabilisation et de reddition de comptes à l'égard des langues officielles.</p>	<p>L'adoption d'un nouveau cycle de cinq ans et d'un nouveau système de mesure du rendement linguistique global facilite grandement le travail des institutions pour rendre des comptes d'avantage axés sur les résultats. De plus, le <i>Rapport annuel sur les langues officielles</i> est alimenté par une information plus concise et plus analytique.</p>
<p>Les évaluations menées dans le cadre du processus du CRG ont été terminées dans les délais prévus.</p>	<p>Les évaluations menées dans le cadre du processus du CRG ont été terminées dans les délais prévus.</p>	<p>Les langues officielles ont fait partie intégrante de l'évaluation du CRG, donnant ainsi un portrait plus exact du rendement des institutions en matière de service au public et de gestion des effectifs. De plus, l'intégration des évaluations du CRG au nouveau système de mesure du rendement linguistique a facilité l'exercice et allégé les demandes d'information soumise auprès des institutions.</p>
<p>1.2 Une aide continue est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action. (2004-2009)</p>	<p>L'Agence appuie les institutions en leur fournissant entre autres des conseils et des interprétations sur l'application de la LLO et de son règlement ainsi que sur le Plan d'action, et en gérant divers réseaux pour partager information et pratiques exemplaires.</p>	<p>Les institutions connaissent mieux les dispositions de la LLO, sont mieux à même d'appliquer le Règlement et de mettre en œuvre les politiques et directives en matière de langues officielles. La prestation de services bilingues s'en trouve améliorée.</p>

permis de fournir une orientation cohérente aux ministères et organismes en vue de concevoir et de réaliser des initiatives sur les langues officielles, et d'atteindre les objectifs prévus par la LLO en matière de bilinguisme.

## Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
1. Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés.		
<p>1.1 Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, dont un outil de suivi, le Système de suivi des langues officielles.</p> <p>On a mis en place des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, dont un outil de suivi, le Système de suivi des langues officielles.</p> <p>Canadiens, sont en place, y compris des indicateurs de rendement, des outils d'évaluation et un accroissement de la vérification des évaluations des institutions.</p> <p>(2006-2008)</p>	<p>Le Tableau de bord de gestion des langues officielles (TBGLO) a été mis à la disposition des institutions faisant partie de l'administration publique centrale le 20 décembre 2006.</p>	<p>Le TBGLO permet de visualiser instantanément le rendement du programme des langues officielles au sein des institutions. Tout en centralisant une gamme d'information, l'intégration d'une série d'indicateurs permet de simplifier la surveillance et la comparaison du rendement des langues officielles et d'en assurer une gestion efficace.</p> <p>Cet outil renforcera la capacité des institutions à surveiller l'évolution de leurs mesures de suivi et des échéanciers, et à assurer une gestion efficace du suivi des recommandations.</p>
		<p>Le nombre de vérifications est demeuré le même et les vérifications entreprises ont été bien accueillies par les institutions. Si les ressources disponibles le permettent, le plan de vérification prévoit une augmentation du nombre de celles-ci en 2007-2008.</p>
		<p>Les institutions considèrent que les vérifications sont de bons outils de gestion qui les aident à surveiller et à améliorer leur exécution du programme.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
--	---------------------------	----------------------------

**3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens.**

<p>3.1 Surveiller le rendement des ministères et organismes dans la représentation des membres des groupes visés par l'équité en emploi, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une durée indéterminée. (continu)</p>	<p>L'Agence a évalué les ministères en fonction des résultats relatifs à l'équité en emploi de la CCRGP et analysé les secteurs où ses ressources de soutien pourraient être le plus utiles, en vue d'améliorer les résultats.</p>	<p>Les ministères dont la note n'atteint pas au moins le niveau « acceptable » reçoivent déjà ou recevront du soutien de la part de l'Agence afin d'améliorer leurs résultats sur le plan de l'équité en matière d'emploi. (Nota : un soutien est offert au cours de la présente année financière.)</p>
<p>3.2 Améliorer les systèmes de surveillance et d'établissement de rapports afin de produire des résultats plus accessibles, plus rapidement, y compris les résultats liés à la poursuite des objectifs de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.</p>	<p>Un rapport statistique précis a été préparé, pour 2006-2007, sur la représentation des groupes visés par l'équité en emploi dans toutes les catégories professionnelles et à tous les niveaux, dans les différents ministères. Une stratégie de contrôle, comportant des évaluations de la CCRGP, sera élaborée au cours de l'exercice 2007-2008.</p>	<p>Ces renseignements permettent à l'Agence de concentrer ses efforts sur le soutien aux ministères qui n'ont pas atteint le degré de représentativité souhaité dans toutes les catégories et à tous les niveaux.</p>

## 2.9 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles

### Contexte

L'approche qu'ont les Canadiens envers le bilinguisme témoigne de notre volonté d'intégrer nos valeurs fondamentales à la vie publique. Le bilinguisme engage le gouvernement, par l'entremise des quelque 200 institutions fédérales visées par la LLO, à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

À l'appui de ces engagements, l'Agence élabore et coordonne des politiques et des programmes fédéraux sur le service à la population, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. Les initiatives de l'Agence en 2006-2007 ont

Avantages pour les clients	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007
<p>Cela permet à l'Agence de mieux comprendre les enjeux auxquels font face les ministères et de contribuer à soutenir les politiques et programmes visant l'avancement de l'équité en emploi et l'atteinte de meilleurs résultats en matière de gestion des personnes au sein des groupes désignés.</p>	<p>Par l'entremise de partenariats et d'alliances stratégiques, l'Agence a appuyé la création du Conseil national des employés fédéraux autochtones; pris la relève d'un projet pilote de mentorat sur l'équité en emploi lancé à l'origine par le Bureau du Conseil privé; poursuivi le travail avec des collectivités fonctionnelles en vue de promouvoir et d'intégrer la diversité dans leurs projets et initiatives; créé, en février 2007, un secrétariat pour appuyer les trois conseils sur l'équité en matière d'emploi.</p>	<p>L'Agence a continué de renforcer ses liens avec les sous-ministres champions en leur donnant des conseils pour les appuyer dans leur travail auprès des conseils.</p>
<p>Les sous-ministres champions peuvent appuyer efficacement les conseils, car ils connaissent bien les défis auxquels ces derniers font face et peuvent ainsi mieux cibler le soutien qu'ils offrent aux conseils et encourager l'inclusion auprès de leurs collègues.</p>	<p>Des données cohérentes ont été transmises et l'Agence a travaillé avec des collègues d'autres ministères pour s'assurer que les instruments et les outils mis au point par l'Agence comportaient un volet sur la diversité et l'équité en emploi.</p>	<p>2.2 Moderniser les messages et les outils de communication pour aider les ministères et organismes à passer d'un engagement passif à un engagement actif. (2006-2008)</p>
<p>Les consultations relatives au plan d'action ont fourni à l'Agence les renseignements nécessaires à l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, de même qu'une meilleure compréhension des futurs besoins et priorités liés à l'équité en emploi.</p>	<p>Un plan d'action a été préparé et mis en œuvre, au titre des consultations dans toute la fonction publique portant sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. L'examen de cette loi n'est pas encore inscrit au calendrier du comité parlementaire.</p>	<p>2.3 Intégrer les obligations énoncées dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi aux processus législatifs et la LEFP afin d'assurer le respect des exigences dans l'application de la nouvelle définition du « mérite », compte tenu des exigences actuelles et futures en matière de diversité. (2006-2007)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007		<p>1.3 Diffuser une politique sur la diversité dans la fonction publique fédérale pour tenir compte de la diversité croissante de la société canadienne et de l'évolution des besoins en programmes, politiques et activités en découlant et clarifier les obligations des administrateurs généraux et des organisations. (2006-2007)</p>	<p>2. La fonction publique a accès à des politiques, des directives et des outils modernes et entièrement intégrés, de même qu'à du soutien, en matière d'équité en emploi.</p>		<p>2.1 L'Agence a des capacités accrues pour élaborer et fournir aux ministères et organismes des instruments de politiques et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi à tous les aspects des processus de gestion des ressources humaines et de planification des activités et pour faciliter les évaluations de la responsabilité à l'égard des résultats. (continu)</p>
Réalisations en 2006-2007		<p>On a procédé à la refonte de la politique et de la directive sur la diversité ainsi que de deux autres directives pour former la <i>Politique sur l'équité en emploi</i>, la <i>Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation</i> et la <i>Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation</i>; l'entrée en vigueur est prévue pour avril 2008.</p>	<p>Un soutien plus efficace a été accordé aux ministères pour les aider à intégrer l'équité en emploi et la diversité dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs obligations en matière d'équité en emploi et de leurs responsabilités en ce qui concerne les mesures d'adaptation.</p>		<p>La capacité liée à l'application de l'équité en emploi et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation est en hausse tandis que les connaissances nécessaires ont été intégrées au niveau de l'Agence, afin que cette dernière puisse mieux remplir son rôle de soutien primordial aux efforts déployés dans la fonction publique et dans les ministères en matière d'équité en emploi.</p>
Avantages pour les clients		<p>Une fois en vigueur, ces nouveaux instruments préciseront clairement les obligations des administrateurs généraux et des organisations, ce qui aura comme résultat de faire augmenter le taux de représentation des quatre groupes désignés.</p>			

# Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>1.1 Elaborer une stratégie de lutte contre le racisme et en faciliter la mise en œuvre pour appuyer la création d'une culture organisationnelle positive. (continu)</p>	<p>L'élaboration de cette stratégie a été interrompue temporairement afin de se concentrer sur les engagements énumérés ci-dessous.</p>	<p>1.2 Fournir une aide, des conseils, un soutien financier et des outils aux ministères et organismes pour accélérer les progrès vers les objectifs en ce qui a trait au groupe de minorités visibles. (2006-2008)</p>
<p>Des conseils ont été donnés concernant les politiques, l'interprétation et l'application des prescriptions de lois, divers forums interministériels ont été présidés, des exposés ont été présentés partout au pays et le rendement des ministères a été évalué par l'entremise du CRG.</p>	<p>On a offert un leadership et un service de secrétariat au Forum interministériel sur l'équité en emploi (FIEE).</p>	<p>La capacité des ministères au chapitre de la mise en application de l'équité en emploi s'est accrue.</p>
<p>Le Fonds d'équité en emploi sert principalement à aider les ministères à améliorer le taux de représentation et la participation de membres de groupes désignés à tous les niveaux et dans toutes les catégories professionnelles. Quant au Programme de mentorat, il favorise l'avancement professionnel de membres de groupes désignés, ce qui en</p>	<p>Fonds d'équité en emploi et du Projet pilote de mentorat ont été menés à terme. Les résultats indiquent que la plupart des projets ont réussi à atteindre les objectifs visés.</p>	<p>Le Fonds d'équité en emploi sert principalement à aider les ministères à améliorer le taux de représentation et la participation de membres de groupes désignés à tous les niveaux et dans toutes les catégories professionnelles. Quant au Programme de mentorat, il favorise l'avancement professionnel de membres de groupes désignés, ce qui en</p>
<p>1. La fonction publique est représentative et inclusive.</p>	<p>De l'aide a été fournie aux ministères afin d'améliorer les taux de représentation, en insistant plus particulièrement sur les minorités visibles. Des outils et des publications contiennent d'être mis à la disposition des gestionnaires.</p>	<p>Les moyens mis en œuvre par l'Agence ont tout de même aidé les ministères à améliorer le taux de représentation des minorités visibles, qui est passé de 8,1 p. 100 à 8,6 p. 100 au cours de 2006-2007.</p>

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	13 200	Autorisations au total	13 223	Dépenses réelles	12 180
------------------	--------	------------------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	102	Autorisations	S/O	Réelles	94
---------	-----	---------------	-----	---------	----

## 2.8 Réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs à l'équité en emploi et à la diversité

### Contexte

Une fonction publique représentative de la société canadienne est en mesure de refléter et de représenter les besoins et les intérêts des Canadiens. En particulier, la capacité de la fonction publique d'élaborer des programmes et des services qui répondent aux besoins changeants des Canadiens est directement liée à l'aptitude des fonctionnaires à comprendre et à prendre en considération ces besoins. La *Loi sur l'équité en emploi* exige que la fonction publique fédérale soit un milieu de travail représentatif dans la mesure où elle emploie des femmes, des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées. Le but ultime est de devenir un milieu de travail dans lequel les membres des groupes désignés, et tous les employés, ont la chance de contribuer pleinement à desservir les Canadiens en faisant preuve d'excellence.

À mesure que le Canada devient une société de plus en plus diversifiée, le reflet de cette diversité devient de plus en plus important. L'orientation du pays à cet égard est claire et le rôle de l'Agence est de contribuer à faire en sorte que l'effectif de la fonction publique représente bien la population canadienne.

## 2.7 Une fonction publique représentative et accessible

Voici la troisième activité de programme (ou composante de résultat stratégique) de l'Agence. Les programmes de l'Agence pour 2006-2007, dans le but de réaliser cette activité de programme, ont été articulés de manière à atteindre les deux principaux résultats suivants :

- réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs à l'équité en emploi et à la diversité;
- réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs aux langues officielles.

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
Des ateliers de deux jours ont été organisés à l'intention des agents supérieurs désignés, et des exposés ont été présentés aux représentants de toutes les organisations du secteur public, aux collectivités juridiques, des ressources humaines, des relations de travail, des finances et de l'accès à l'information, au Conseil national mixte, à une multitude de petits réseaux de différents organismes et à différents groupes de réflexion.	Les plus petits organismes ont bénéficié de conseils pour les aider à déterminer s'ils devaient ou non établir leurs propres mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles. (Nota : en vertu de la Loi, chaque organisation du secteur public est tenue de mettre en place des mécanismes de divulgation, sauf si le dirigeant principal d'une organisation décide que cela n'est pas pratique, en raison de la taille de son organisation.)	Les plus petites organisations du secteur public ont reçu les lignes directrices et les conseils dont elles avaient besoin pour s'assurer de prendre des décisions éclairées concernant la façon de faire en sorte que leurs employés pourraient avoir recours à des mécanismes de divulgation (p. ex. diriger leurs employés vers la commissaire à l'intégrité du secteur public ou établir leur propre processus interne de divulgation). En aidant ainsi les organisations, on contribue à mettre l'accent sur les avantages que comporte cette Loi, comme on le mentionne au point 4.1.

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>4.3 Le nouveau régime de protection de la dénonciation et d'autres instruments connexes nouveaux font l'objet d'une promotion et sont intégrés aux pratiques de gestion. (2006-2009)</p>	<p>Conformément aux exigences de la LPFDR, le travail a débuté afin d'élaborer un code de conduite pour le secteur public fédéral, qui comprend les sociétés d'État et les organismes distincts. Au cours de 2006-2007, la recherche a été menée à terme concernant les codes et politiques connexes en vigueur dans différentes sociétés d'État, organismes et ministères, pour être en mesure de faire part à l'Agence des points sur lesquels ce code devrait porter. Des consultations ont également eu lieu au cours de 2006-2007. Il est prévu que ce nouveau code de conduite verra le jour dans sa version finale en 2007-2008.</p>	<p>Un code de conduite général pour le secteur public fédéral détermine un ensemble commun de principes et d'attentes sur le plan des comportements à l'échelle de la grande majorité des organisations du secteur public. C'est aussi l'occasion de réitérer auprès des employés l'importance des valeurs et des principes éthiques dans le secteur public.</p>
<p>4.3 Le nouveau régime de protection de la dénonciation et d'autres instruments connexes nouveaux font l'objet d'une promotion et sont intégrés aux pratiques de gestion. (2006-2009)</p>	<p>Un plan détaillé de communication a été préparé et est présentement mis en œuvre. Il comprend des outils axés sur des groupes spécifiques, offerts soit en personne, soit par l'entremise du site Web de l'Agence.</p>	<p>Cela contribue à mieux faire connaître la LPFDR, y compris ce qu'est exactement un « acte répréhensible », les procédures de divulgation et les mesures de protection contre d'éventuelles représailles. Cette démarche contribue ainsi à mettre l'accent sur les avantages que comporte cette Loi, comme on le mentionne au point 4.1.</p>
<p>Des lignes directrices stratégiques ont été transmises aux organisations, au moment où elles se préparaient à mettre en œuvre la Loi (p. ex. des guides pour les aider à traiter l'information délicate, à effectuer des enquêtes, à élaborer des mécanismes internes de divulgation, à produire des rapports conformément à la Loi).</p>	<p>Les organisations du secteur public ont été bien préparées à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la LPFDR, à savoir donner suite aux divulgations internes d'actes répréhensibles; mener des enquêtes équitables et avec diligence; et protéger la confidentialité, et les renseignements personnels, des personnes impliquées. Cette démarche contribue ainsi à mettre l'accent sur les avantages que comporte cette Loi, comme on le mentionne au point 4.1.</p>	<p>Les organisations du secteur public ont été bien préparées à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la LPFDR, à savoir donner suite aux divulgations internes d'actes répréhensibles; mener des enquêtes équitables et avec diligence; et protéger la confidentialité, et les renseignements personnels, des personnes impliquées. Cette démarche contribue ainsi à mettre l'accent sur les avantages que comporte cette Loi, comme on le mentionne au point 4.1.</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>4. Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la dénonciation d'actes répréhensibles, et notamment sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs contre les représailles.</p>		
<p>La LPFDAR encourage les fonctionnaires et toute autre personne à divulguer des actes répréhensibles dans l'administration publique fédérale et protège ceux qui le font contre les représailles. C'est ainsi que cette Loi attire l'attention des cadres de direction du secteur public sur des actes répréhensibles qui peuvent se produire afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires afin de régler la situation et de promouvoir un milieu de travail sain et efficace.</p>	<p>Par le biais de la Loi fédérale sur la responsabilité, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, des modifications ont été apportées à la LPFDAR. Cette loi prévoit un processus juste et équitable pour ceux faisant l'objet d'allégations, et elle fait état de peines ou de sanctions spécifiques pour tout délit, y compris une peine pour quiconque fait obstacle délibérément à la tenue d'une enquête sur des actes répréhensibles ou exerce des représailles à l'endroit d'une personne ayant divulgué un acte répréhensible conformément aux dispositions de la Loi. La Loi prévoit également la création d'un nouveau poste indépendant, celui de Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada, responsable de faire enquête et rapport concernant toute allégation d'actes répréhensibles, de même que la création d'un tribunal indépendant de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, dont le mandat est de déterminer s'il y a eu représailles et, le cas échéant, de proposer des mesures correctives ou disciplinaires appropriées. La Loi stipule également que le président du CT a le mandat de promouvoir les pratiques éthiques dans tout le secteur public et qu'il doit favoriser un environnement propice à la divulgation d'actes répréhensibles.</p>	<p>4.1 La création et l'instauration d'un régime de protection de la dénonciation ont obtenu un appui, y compris un appui à l'élaboration d'une législation fédérale sur la responsabilisation. (2006-2008)</p>
<p>Les directives concernant la divulgation d'actes répréhensibles se retrouvent maintenant dans la LPFDAR.</p>	<p>Avec l'entrée en vigueur de la Loi, la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail du CT a été abrogée en date du 15 avril 2007.</p>	<p>4.2 Des politiques et des instruments relatifs au régime de protection de la dénonciation sont mis à jour. (2006-2008)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>3.2 La Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers est mise à jour. (2006-2007)</p>	<p>Des progrès importants ont été réalisés tout au long de l'année, dans le but de simplifier et moderniser cette politique. Cette initiative devait normalement être menée à terme à la fin de l'exercice 2006-2007. L'échéance a été repoussée en 2007-2008 pour s'assurer que tous les intervenants seront consultés, dans le cadre de cette importante rationalisation. On prévoit que la politique révisée sera adoptée en 2007-2008.</p>	<p>Les intérêts des fonctionnaires et ceux de l'État sont protégés en ce qui concerne la responsabilité résultant des actes ou des omissions des fonctionnaires de l'État dans le cadre de leurs fonctions ou de leur emploi, s'ils ont agi honnêtement et sans malice. Les fonctionnaires de l'État sont protégés en ce qui concerne leur responsabilité personnelle grâce à l'application juste et cohérente de cette politique. L'État et les fonctionnaires de l'État sont représentés de façon appropriée et sans délai; les fonctionnaires offrent leur entière collaboration dans le cadre des procédures parlementaires, commissions d'enquête et enquêtes.</p>
<p>3.3 Une stratégie relative au bien-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée (2006-2009) et mise en œuvre.</p>	<p>L'Agence a inauguré les travaux visant à élaborer une stratégie globale pour le mieux-être en milieu de travail au gouvernement du Canada. Cette initiative fournira aux ministères des conseils et une orientation leur permettant d'améliorer le milieu de travail de leur organisation.</p>	<p>Le mieux-être en milieu de travail est une composante essentielle à la création et au maintien d'un milieu de travail efficace où les employés peuvent offrir leur meilleur rendement. Très souvent, il s'agit là des éléments qui ont une incidence sur l'environnement de travail quotidien des fonctionnaires, qui est en bout de ligne un élément fondateur de relations patronales-syndicales saines et de la productivité de l'effectif.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>2.5 Les communautés de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées. (2006-2009)</p>	<p>L'Agence a effectué une étude des structures de gouvernance d'un certain nombre de ministères et d'une société d'État, pour que tous les ministères reçoivent les directives sur les valeurs et l'éthique. L'Agence a encouragé les échanges concernant les pratiques de gestion innovatrices liées aux valeurs et à l'éthique entre les différentes communautés. Elle fournit également de l'information qui aide à guider les propres efforts de l'Agence pour promouvoir les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.</p>	<p>3. Des politiques clés du CT favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en œuvre.</p>
<p>3.1 La politique et le système de prévention et de règlement des cas de harcèlement et les examens et les changements nécessaires y sont apportés. (2006-2007)</p>	<p>Des progrès importants ont été réalisés tout au long de l'année, dans le but de simplifier et moderniser la politique. Cette initiative devait normalement être menée à terme à la fin de l'exercice 2006-2007. L'échec a été repoussé en 2007-2008 pour s'assurer que tous les intervenants seront consultés dans le cadre de cette importante rationalisation. On prévoit que la politique révisée sera adoptée en 2007-2008.</p> <p>Tous les employés, y compris les gestionnaires à tous les niveaux, prennent connaissance de cette politique, ont une vision commune de ce qu'est le harcèlement, et de ce qu'il n'est pas, connaissent leurs responsabilités pour s'assurer que le milieu de travail est respectueux, sont responsables de leurs comportements et ont une bonne connaissance des moyens à leur disposition pour régler rapidement tout problème susceptible de se présenter. Ainsi, il est possible de régler rapidement, efficacement et de façon sereine toute allégation de harcèlement par le biais du SGIC, dans la mesure où cela est souhaitable et approprié, compte tenu du caractère volontaire de cette procédure, ou en ayant recours au processus officiel décrit dans cette politique. Toutes les parties, y compris les gestionnaires, travaillent en collaboration dans le but de régler les problèmes et d'éviter l'intensification, de préserver la sérénité du milieu de travail et de rétablir des relations de travail harmonieuses. Les gestionnaires de tous les niveaux sont</p>	<p>3.1 La politique et le système de prévention et de règlement des cas de harcèlement et les examens et les changements nécessaires y sont apportés. (2006-2007)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>continue de leurs résultats et de leurs pratiques de gestion en matière de valeurs et d'éthique de la fonction publique. (2006-2007)</p>	<p>structure de base, la présentation et le contenu de cet instrument ont reçu l'aval des clients visés.</p>	<p>Plusieurs ministères tirent profit d'un projet pilote faisant appel à ces outils. Dès que ces outils d'amélioration de la gestion auront été peaufinés et entièrement mis à l'épreuve, ils seront mis à la disposition de tous les ministères pour les aider à améliorer leurs pratiques de gestion en matière de valeurs et d'éthique.</p>
<p>L'Agence a commencé à piloter différents outils d'amélioration de la gestion (p. ex. un atelier sur la gestion du risque en rapport avec les valeurs et l'éthique, une enquête sur les considérations de nature éthique, etc.) établis en fonction de la Carte routière.</p>	<p>Une version prototype de la carte routière des valeurs et de l'éthique a été lancée et mise à l'épreuve; l'inauguration officielle est prévue au cours de l'exercice 2008-2009.</p>	<p>Ce site Web permettra de faire connaître les outils disponibles, et la façon de les utiliser, pour aider les ministères à renforcer leurs pratiques de gestion en matière de valeurs et d'éthique.</p>
<p>2.3 Une stratégie de mesure et d'évaluation, qui comprend des sondages, est élaborée et mise en œuvre. (2006-2008)</p>	<p>La version préliminaire d'un sondage sur les valeurs et l'éthique a été rédigée, et Statistique Canada a la responsabilité de l'examiner et de s'assurer que les questions sont formulées correctement. Ce travail se poursuivra en 2007-2008 et il est prévu que la version finale du sondage sera prête en 2008-2009.</p>	<p>Le sondage et la stratégie de mesure et d'évaluation qui y est associée aideront les ministères à déterminer leurs forces et leurs faiblesses sur le plan de l'organisation, à axer leurs efforts vers les secteurs donnant lieu aux plus grandes préoccupations et à évaluer les programmes proposés en vue de développer et de soutenir une solide culture de l'intégrité.</p>
<p>2.4 Des données uniformes et crédibles sur le rendement sont systématiquement recueillies et utilisées dans la surveillance du rendement ministériel et la reddition des comptes des sous-ministres. (2006-2009)</p>	<p>On a procédé à l'évaluation du rendement des ministères en fonction de la composante du CRG liée aux valeurs, dans le cadre du processus d'évaluation annuel du CRG.</p>	<p>Ces évaluations aideront à déterminer les points forts et les points faibles d'une organisation et à axer les efforts sur les principaux secteurs soulevant des préoccupations. De surcroît, elles permettront aussi d'identifier les organisations les plus performantes, celles dont les pratiques de gestion peuvent servir d'inspiration et guider les efforts d'autres ministères.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>Des progrès importants ont été réalisés en rapport avec une Offre à commandes principale et nationale pour les valeurs et l'éthique. Au cours de 2006-2007, les exigences de l'offre à commandes ont été fixées en consultation avec les ministères. Il est prévu qu'au cours de 2007-2008, l'offre à commandes sera affichée dans MERX, pour obtenir des soumissions au printemps, que ces dernières seront évaluées par un comité interministériel durant l'été et que l'offre à commandes sera officiellement annoncée aux ministères à l'automne.</p>	<p>L'offre à commandes permettra aux ministères d'avoir plus facilement et rapidement accès à des conseils spécialisés provenant du secteur privé et du milieu universitaire, afin de les aider à promouvoir les valeurs et l'éthique au sein de leurs organisations respectives.</p>
<p>On a contribué à l'orientation des principaux groupes cibles en organisant des exposés sur les valeurs et l'éthique à l'intention des nouveaux administrateurs généraux, SMA, etc.</p>	<p>Des études ont révélé que les dirigeants organisationnels jouent un rôle clé dans la création et le maintien d'une culture axée sur l'intégrité. En participant à l'orientation des cadres de la fonction publique, l'Agence les aide à mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités respectives au chapitre de la prévention et de la résolution des problèmes de nature éthique.</p>	
<p><b>2. Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères pour les aider à assumer leurs responsabilités.</b></p>		
<p>2.1 Des attentes et des indicateurs en matière de valeurs et d'éthique sont définis et adoptés. (2006-2007)</p>	<p>Le travail a débuté à l'automne 2006 en vue d'élaborer de nouvelles mesures du rendement et lignes directrices d'évaluation en marge du CRG pour les valeurs et l'éthique, en collaboration avec le SCT; elles ont été approuvées et utilisées au cours de l'exercice 2006, afin d'établir des normes pour la mesure du rendement et de la responsabilisation, en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique dans la fonction publique et à la volonté d'agir des employés.</p>	<p>Ces attentes et ces indicateurs de rendement ont été adoptés et ils contribueront à aider les ministères à donner plus de poids au rendement et aux fonctions relatives aux valeurs et à l'éthique dans leurs organisations respectives.</p>
<p>2.2 Les ministères et organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration</p>	<p>L'Agence a consulté les principales communautés d'intérêts, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, concernant la Carte routière pour les résultats de Valeurs et éthique. À la suite de cette consultation, la</p>	<p>La Carte routière aidera les ministères à évaluer les risques et à améliorer leurs résultats et leurs pratiques de gestion à l'égard des valeurs et de l'éthique.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
		<p>potentiel entre un nouvel emploi et les plus récentes responsabilités dans la fonction publique.</p>
<p>L'Agence a dirigé le développement de l'architecture de trois cours en ligne, pour trois groupes cibles différents, à savoir : les employés, les gestionnaires et les cadres de direction.</p>	<p>L'Agence a établi la liste des programmes d'études en rapport avec les valeurs et l'éthique, offerts par des universités, auxquels les fonctionnaires pourraient avoir accès.</p>	<p>Ces cours offrent aux ministères un moyen économique d'assurer la formation d'un important groupe d'employés et de les sensibiliser davantage aux valeurs de la fonction publique et aux comportements que l'on attend d'eux en tant que fonctionnaires.</p>
	<p>L'Agence a établi la liste des programmes d'études en rapport avec les valeurs et l'éthique, offerts par des universités, auxquels les fonctionnaires pourraient avoir accès.</p>	<p>En partageant ces renseignements avec les ministères et organismes, l'Agence les aide à faire des choix plus éclairés concernant le type d'établissement où les employés pourront recevoir la meilleure formation possible leur permettant de répondre aux besoins de l'organisation.</p>
	<p>L'Agence a actualisé le contenu et la configuration de son site Web afin d'offrir des renseignements et des ressources utiles aux fonctionnaires. Par exemple, des vignettes sont maintenant disponibles dans le <i>Code au travail</i> où sont offertes des renseignements sur la façon de gérer des situations difficiles auxquelles les employés pourraient être confrontés au travail, par rapport à l'éthique, aux valeurs et à l'éthique professionnelle.</p>	<p>Les fonctionnaires et les professionnels d'un ministère ont ainsi un meilleur accès à des renseignements et à des ressources susceptibles de les aider à mieux comprendre et à mettre en application les politiques sur les valeurs et les principes éthiques du CT, et à éviter ou à résoudre les problèmes de nature éthique dans leur milieu de travail.</p>
<p>1.2 Des spécialistes ministériels du domaine des valeurs et de l'éthique reçoivent une formation et disposent de documents, du soutien et de l'accès à des services-conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. (2006-2009)</p>	<p>On a mis sur pied un cours de formation structurée à l'intention des professionnels spécialistes des conflits d'intérêts dans les ministères.</p>	<p>Grâce à cette formation spécialisée, les ministères ont dorénavant les moyens de s'assurer que les personnes responsables ont les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour promouvoir les valeurs de la fonction publique et donner des conseils en matière de conflits d'intérêts.</p>

Les initiatives entreprises au cours de cette période de déclaration ont contribué à l'essor et au maintien d'une solide culture de l'intégrité au sein de la fonction publique, fondamentale et essentielle au maintien du sentiment de confiance envers le gouvernement de la part du public. Les principes et concepts des valeurs et de l'éthique ont été intégrés au renouvellement et à la modernisation de la fonction publique, particulièrement en ce qui concerne le recrutement et le perfectionnement des employés.

L'Agence a continué de soutenir les ministères et organismes dans le renforcement des capacités internes dont ils ont besoin pour cerner et régler de manière efficace les questions déontologiques qui surviennent dans leurs milieux de travail, pour étayer davantage les fonctions liées aux valeurs et à l'éthique au sein de leurs organismes, et pour mettre en œuvre des politiques claires et à jour qui valorisent au sein de la fonction publique une solide culture des valeurs et de l'éthique grâce à laquelle les comportements s'améliorent. Ces activités contribuent à la création et au maintien d'organismes qui se conforment aux principes éthiques, qui offrent un haut rendement, qui sont des employeurs de choix et qui inspirent la confiance du public.

Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
--	---------------------------	----------------------------

1. Au moyen d'une stratégie intégrée et soutenue d'apprentissage et de communication, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et notamment des obligations prévues dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

1.1 Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et les résultats obtenus sont évalués. (2006-2009)	L'Agence a élaboré et lancé un bulletin électronique intitulé <i>Fenêtre sur les valeurs et l'éthique</i> . Deux numéros ont été publiés en 2006-2007.	Ce bulletin contribue grandement à améliorer les connaissances des fonctionnaires, de même que l'application des valeurs de la fonction publique, en discutant des enjeux actuels. Le bulletin permet aussi de mettre en valeur les réalisations de nombreux fonctionnaires partout au pays qui mettent ces valeurs en pratique dans leur travail au quotidien.	Des exposés portant sur les mesures concernant l'après-mandat ont été présentées dans le cadre de l'atelier sur la retraite offert par l'APEX.	Par le biais de ces exposés aux ateliers de l'APEX, l'Agence contribue à sensibiliser davantage un groupe important de fonctionnaires et à élargir leurs connaissances afin de les soutenir et de les guider dans leurs efforts de répondre aux exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, et de minimiser la possibilité d'un conflit d'intérêts réel, apparent ou
---	--	---	--	---

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
	recommandations pour 2007-2008.	établir la direction sur la façon dont le gouvernement rémunère ses cadres. Ses efforts sont également intégrés dans de plus vastes stratégies et maintiennent la durabilité et la santé de la collectivité des cadres.
	Le suivi permanent du Programme de gestion du rendement des cadres de direction et de la classification des postes de direction, a été resserré. Cette démarche a elle-même fait l'objet d'un suivi auprès des ministères, et de l'aide était disponible pour corriger les lacunes.	Un suivi plus serré de la classification des postes de direction et du Programme de gestion du rendement des cadres de direction contribue à assurer l'intégrité et la rigueur du système, donnant lieu à une gestion uniforme des cadres et une classification juste (et une rémunération juste) pour leur travail et leurs postes.
	À la demande des intéressés, des conseils et des stratégies d'orientation ont été communiqués.	Ce type de conseils permet aux administrateurs généraux d'élaborer et de mettre en œuvre des structures organisationnelles rentables, dans le but de faciliter la réalisation des mandats confiés aux ministères.

## 2.6 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux

### Contexte

Le rôle des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique demeure aussi important aujourd'hui qu'il ne l'était au moment où les principes du mérite et de l'impartialité ont été intégrés pour la première fois aux activités et au processus de dotation. Les fonctionnaires, les Canadiens et le gouvernement reconnaissent tous l'importance de doter la fonction publique d'un solide fondement de valeurs professionnelles, démocratiques, fondées sur les personnes et sur les principes de l'éthique, au moment où la transparence et la responsabilisation ont plus d'importance que jamais. Les valeurs et l'éthique des fonctionnaires sont enchâssées dans les relations clés qu'ils établissent et maintiennent : leur relation avec le gouvernement en poste, leur relation avec les Canadiens et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Les valeurs et l'éthique sont également le fondement des résultats offerts aux Canadiens et de la culture de la fonction publique.

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>humaines, des finances et juridique, afin d'encourager une planification de la relève plus stratégique.</p>	<p>central fait en sorte que des normes élevées sont établies et que la partie la plus large de l'expérience d'apprentissage peut être offerte aux candidats qui réussissent le programme afin de les préparer à leurs rôles de leadership et à leurs responsabilités futures. L'ajout de ce volet spécial soutient le renouvellement fonctionnel de la fonction publique.</p>	<p>Les affectations de perfectionnement à l'intention des participants au PPACS appuient la planification des ressources humaines et de la relève des cadres de direction dans la fonction publique. Les solides antécédents de réussite du programme afin de perfectionner les cadres soutiennent la contribution de ces personnes à titre de dirigeants ainsi que la collectivité des cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique.</p>
<p>Les cadres de sélection, d'apprentissage et de perfectionnement des participants au PPACS sont mieux adaptés aux critères du programme et permettent d'évaluer adéquatement les compétences en leadership, les capacités d'apprentissage et l'état de préparation des participants en vue d'une promotion.</p> <p>En 2006-2007, 16 participants ont réussi le PPACS et 6 d'entre eux ont terminé au niveau SMA. Au 31 mars 2007, on comptait au total 93 candidats ayant réussi le PPACS, dont 49 ayant atteint le niveau SMA ou un niveau plus élevé.</p>	<p>Des programmes d'action directe améliorés auprès des personnes handicapées et des Autochtones ont permis de hausser le nombre de candidatures provenant de ces communautés, de 6 en 2003 à 19 candidats au PPACS en 2006-2007.</p>	<p>Le niveau des cadres supérieurs de la fonction publique est plus représentatif et diversifié. Cela contribue à assurer une diversité des points de vue aux échelons les plus élevés de la fonction publique ainsi qu'à soutenir la dotation des principaux postes dans les ministères.</p>
<p>Un soutien continu a été accordé au Comité consultatif pour le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs. Les membres du Comité ont passé en revue les différentes questions portant sur la rémunération et l'évolution des effectifs et ont fait de leurs</p>	<p>Le Comité consultatif pour le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs offre une source essentielle de conseils impartiaux et d'orientation sur la gestion et la rémunération des cadres. Ses recommandations continuent à</p>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>4.2 Un appui accru est accordé aux ministères pour planifier, recruter et perfectionner plus adéquatement les ressources du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique fédérale. (2006-2007 et continu)</p>	<p>administrateurs généraux et les principaux comités gouvernementaux. Elle était prête à être approuvée par le CT à la fin de mars 2007 et à être mise en œuvre au milieu de l'été 2007.</p>	<p>directives simples afin de promouvoir l'application uniforme dans l'administration publique centrale. Finalement, l'objectif consiste à gérer de façon stratégique la carrière des cadres, individuellement et collectivement, et de s'assurer qu'une partie importante du cadre de leadership est en place et pourra assumer ses responsabilités, maintenant et dans l'avenir.</p>
<p>L'Agence a continué d'offrir des conseils stratégiques aux administrateurs généraux, concernant tous les aspects des exigences de renouvellement applicables aux sous-ministres adjoints (SMA). Quarante nominations à des postes de SMA ont été effectuées à la suite de procédures mises en œuvre par l'Agence en 2006-2007. La SMA invitée a accordé son soutien indéfectible à la gestion de la collectivité des SMA, par le biais d'un nombre accru de rencontres annuelles personnelles avec chacun d'entre eux (76 rencontres au départ suivies de nombreuses visites de contrôle). Elle a également fourni une orientation professionnelle, des conseils et du soutien, et assuré certains services à des directeurs généraux souhaitant se préparer à devenir SMA (40 rencontres initiales, et de nombreuses visites de suivi). Une stratégie de gestion des éléments prometteurs pour le groupe des SMA a été mise en œuvre.</p>	<p>L'ensemble de la fonction publique tire profit de ce répertoire de cadres de direction, des niveaux EX-01 à EX-03, sélectionnés en raison de leurs très grandes qualités professionnelles, de leur capacité d'apprentissage et de leur volonté d'agir. Ce programme</p>	<p>La gestion des talents permet de tirer profit de la contribution des SMA, en s'assurant de la meilleure utilisation possible des compétences et de l'expérience de chacun des membres de cette collectivité, permettant ainsi d'atteindre l'excellence à l'échelon le plus élevé de la fonction publique. Elle fournit au greffier et aux administrateurs généraux la capacité de s'assurer que la combinaison appropriée de compétences et d'expérience des SMA individuels correspond aux besoins du poste; elle fournit les renseignements essentiels pour aider à concevoir les interventions appropriées pour soutenir les besoins en matière de perfectionnement et d'apprentissage et la base afin de créer les plans de relève efficaces pour le SMA et la communauté des sous-ministres.</p>
<p>Avec le lancement du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) en 2006-2007, plusieurs améliorations ont été apportées. Plus précisément, des volets spéciaux ont été ajoutés à l'intention des collectivités des ressources</p>	<p>L'ensemble de la fonction publique</p>	<p>capacité d'apprentissage et de leur</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>Un recensement des organismes distincts (l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Parcs Canada) sera effectué au cours de 2007-2008. Les résultats seront affichés à l'hiver 2008.</p> <p>Une application de navigateur Web est en cours d'élaboration et vise à aider les cadres individuels à rédiger de meilleurs curriculum vitae (y compris les lettres d'accompagnement) et d'établir le profil de leurs aptitudes et de leurs compétences. Elle fournira un outil uniforme pour la planification des ressources humaines et de la relève et, au niveau de l'organisation, un outil souple pour l'analyse stratégique de la main-d'œuvre avec une capacité de recherche qui produira de nombreux sommaires dans l'ensemble de l'administration publique centrale. Elle est également conçue pour aider les sous-ministres à avoir une vision plus large des compétences, forces et potentiels de leurs cadres et à stimuler les discussions entourant les plans d'apprentissage et de carrière.</p> <p>Ce projet sera testé au cours de 2007-2008 auprès de nombreux ministères, et des fonctions seront ajoutées de façon progressive.</p>	<p>Une nouvelle <i>Politique sur la gestion du groupe de la direction</i> a été élaborée pour remplacer les instruments précédents et pour soutenir le renouvellement de la fonction publique et la LMFP. La politique a été élaborée en collaboration avec les</p> <p>La Politique facilite et stimule le recrutement et le maintien en poste des cadres qualifiés. Elle soutient les efforts plus généraux de renouveler la fonction publique, de maximiser la délégation et la souplesse pour les administrateurs généraux, et de fournir des</p>	<p>décisions sur les orientations futures seront basées sur des preuves.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>3.2 Un soutien est fourni aux ministères en vue de l'intégration des compétences à leurs activités de gestion des ressources humaines.</p>	<p>Un atelier sur les compétences clés en leadership a été organisé pour faire le point sur la façon de les utiliser au moment du recrutement et de l'apprentissage, et de la gestion de carrière et du rendement, et ce à tous les niveaux. Les agents du renouvellement de l'effectif EX en poste dans les ministères ont bénéficié d'un soutien et de conseils individuels et collectifs pour avoir une meilleure connaissance de la norme de sélection applicable au groupe EX. Les avis de concours EX font l'objet d'un examen sur une base continue de manière à s'assurer que la norme de sélection est utilisée correctement, et que les ministères reçoivent les conseils appropriés si des problèmes surgissent.</p>	<p>Les ministères ont accès à des outils de travail qui les aident à mieux intégrer les compétences clés en leadership dans la gestion des ressources humaines. Le soutien continu accordé aux ministères et aux conseillers en renouvellement de l'effectif EX fait en sorte que la norme de sélection EX, de même que les compétences clés en leadership, sont utilisées correctement dans le cadre des activités de renouvellement de l'effectif d'un ministère.</p>
4. Appui accru à la gestion des cadres de direction.		
<p>4.1 Un cadre de gestion des ressources humaines à l'échelon des EX est élaboré. (2006-2007)</p>	<p>Les compétences en leadership font partie intégrante des critères associés aux Prix d'excellence de la fonction publique. Le 16 juin 2006, dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique, 250 prix ont été remis. Ces prix d'excellence soulignent la contribution de certains employés qui ont atteint des résultats, pour les Canadiens, qui traduisent les valeurs, les principes éthiques et les priorités actuelles de la fonction publique du Canada.</p>	<p>Cette initiative donne lieu à la mise en place d'une culture au sein du gouvernement du Canada axée sur la reconnaissance du professionnalisme et de la volonté d'agir de ses employés. Les compétences clés en leadership sont un critère primordial d'évaluation et, ultimement, de reconnaissance du rendement supérieur.</p>
<p>4.1 Un cadre de gestion des ressources humaines à l'échelon des EX est élaboré. (2006-2007)</p>	<p>Un cadre de gestion des ressources en cadres de direction est en voie d'être mis au point et adapté au contexte du renouvellement de la fonction publique et de la gestion des talents.</p> <p>Un recensement du personnel du groupe EX et des niveaux EX moins 1 et moins 2 de l'administration publique centrale a été effectué au public central a été effectué au</p>	<p>Ce cadre a été implanté, car il s'avérerait nécessaire de mettre en place une approche intégrée de la gestion du groupe de la direction. Il permettra d'améliorer la prise de décisions stratégiques touchant cette collectivité. Il sera soutenu par les données recueillies à partir du recensement qui sera mené en 2007-2008 pour s'assurer que les</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>cadre du PSG et du Programme CAP. Une stratégie d'exécution relative à une étude préliminaire en 2007 a été mise sur pied en vue de préparer l'évaluation des changements apportés au PSG et au CAP en 2010, une stratégie mise en œuvre par le biais de la directive de 2006. Des recherches préliminaires ont été menées à terme, dans le cadre de l'examen de l'ensemble des programmes de leadership.</p>	<p>d'évaluation pour les programmes, et font en sorte que les ministères prennent conscience des avantages des programmes. L'examen de l'ensemble des programmes de leadership transmet de l'information aux organisations et alimente les décisions futures concernant l'investissement global de la fonction publique dans les programmes de leadership.</p>
	<p>Le nouveau Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada a été lancé le 27 octobre 2006 et des outils et mécanismes de promotion, d'application et d'évaluation des candidats ont été élaborés.</p>	<p>Cela permet d'améliorer et de renforcer les liens entre la fonction publique et les autres secteurs d'activités de la société canadienne, dans le but de favoriser une vision commune, de partager les éléments les plus prometteurs et les idées, et d'encourager le perfectionnement continu des cadres de direction au Canada.</p>
<p><b>3. Les compétences clés en leadership sont intégrées aux pratiques de gestion des ressources humaines.</b></p>		
<p>3.1 Les organismes centraux ont intégré le Profil des compétences clés en leadership dans le programme de gestion du rendement des cadres supérieurs de l'Agence et les programmes ministériels de perfectionnement du leadership. La matrice d'outils d'évaluation du Centre de psychologie du personnel de la CFP comprend le Profil des compétences clés en leadership. Le cadre de perfectionnement du leadership de l'EFP et de nombreux cours de formation sont fondés sur le Profil des compétences en leadership. En outre, un outil d'évaluation établi en fonction de 360 compétences clés en leadership est également disponible.</p>	<p>Le Profil des compétences clés en leadership représente non seulement une norme en matière de leadership pour la fonction publique, mais aussi un objectif qui formule les attributs et compétences clés des actions et des comportements des gestionnaires et, à plus grande échelle, des fonctionnaires. En pratique, le Profil des compétences clés en leadership permet d'assurer une plus grande cohérence à cette composante de gestion des ressources humaines, en établissant des liens entre la dotation, le perfectionnement, l'apprentissage, la gestion du talent et la gestion du rendement.</p>	<p>Les organismes centraux ont intégré le Profil des compétences clés en leadership dans de nombreux programmes et services, notamment le programme de gestion du rendement des cadres supérieurs de l'Agence et les programmes ministériels de perfectionnement du leadership. La matrice d'outils d'évaluation du Centre de psychologie du personnel de la CFP comprend le Profil des compétences clés en leadership. Le cadre de perfectionnement du leadership de l'EFP et de nombreux cours de formation sont fondés sur le Profil des compétences en leadership. En outre, un outil d'évaluation établi en fonction de 360 compétences clés en leadership est également disponible.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>Les renseignements sur la mise en œuvre de la formation indispensable dans les ministères seront intégrés au rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines de 2007-2008. La conformité associée à la formation indispensable fera partie des critères d'évaluation du rendement des administrateurs généraux du Cadre de responsabilisation de gestion du CT.</p>		<p>Leur propre rendement à cet effet, afin de guider leurs décisions et stratégies respectives.</p>
<p><b>2. Les nouveaux programmes intégrés de perfectionnement en leadership sont mis en œuvre, dans le cadre d'un continuum, pour répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.</b></p>		
<p><b>2.1 On procède à des activités améliorées de recrutement pour appuyer les collectivités fonctionnelles et les régions.</b> (2005-2007)</p>	<p>Le nombre de participants au PSG et au PFAE est en hausse, soit 104 participants au PSG, et un taux de représentation de près de 50 p. 100 en matière d'équité en emploi.</p> <p>Cinq conseils fédéraux régionaux participent dorénavant aux programmes pilotes de leadership du Programme CAP, avec cinq participants de chacune des régions. On a lancé une nouvelle initiative de perfectionnement du leadership dans le cadre du Programme CAP à l'intention de la collectivité des Sciences et de la technologie; 26 nouveaux participants ont été admis à un programme de perfectionnement du leadership de deux ans.</p>	<p>Les programmes ministériels de perfectionnement du leadership soutiennent le renforcement de la capacité de leadership dans la fonction publique, tout en palliant à des besoins spécifiques en matière de dotation ou d'activités dans les ministères. Cela est particulièrement pertinent dans les collectivités fonctionnelles qui font face à des lacunes sur le plan du leadership. En outre, ces programmes soutiennent le perfectionnement au sein des opérations régionales de la fonction publique, là où les employés ont souvent un accès restreint aux occasions de perfectionnement.</p>
<p><b>2.2 Une directive et des documents de politique connexes sont en place pour assurer l'administration des programmes de leadership.</b></p>	<p><i>La Directive sur l'administration des programmes de leadership – Programme de stagiaires en gestion et Programme Cours et affectations de perfectionnement</i> est entrée en vigueur le 2 avril 2006. Des lignes directrices ont été élaborées en ce sens. Un cadre de responsabilisation de gestion axé sur les résultats (CRGR) a été mis au point dans le</p>	<p>Les changements apportés au PSG et au Programme CAP par le biais de cette directive facilitent la gestion et l'administration du programme pour les ministères participants. Cette démarche aide également les coordonnateurs des organisations à administrer les programmes. Le CRGR et l'évaluation prévue en 2010 déterminent un cadre de suivi et</p>

Avantages pour les clients	Réalisations 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>Cela permet de s'assurer que l'information requise est disponible pour prendre des décisions efficaces aux fins d'améliorations continues dans les ministères et assurer la transparence et la responsabilité.</p>	<p>Un suivi actif, un soutien et des services ont été assurés auprès des ministères. Plus précisément, l'EFPC fait un rapport tous les trois mois à l'Agence sur la conformité aux exigences en matière de formation indispensable, tandis que les ministères présentent un rapport annuel sur les mesures prises pour se conformer à la formation indispensable.</p>	<p>1.2 La mise en œuvre efficace de la nouvelle <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i> est surveillée et appuyée efficacement par l'Agence.</p>
<p>Les gestionnaires à tous les niveaux ont les connaissances requises pour exercer leurs pouvoirs délégués. Les nouveaux employés partagent une vision commune de la fonction publique. Les experts fonctionnels du secteur de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, et de la gestion de l'information, répondent aux normes professionnelles de l'employeur.</p> <p>Les fonctionnaires ont les connaissances, les compétences et les qualifications nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités. Les ministères ont reçu un soutien et des services de première ligne pour la mise en œuvre de la politique.</p>	<p>Des réseaux déjà établis ont reçu du soutien, par exemple : rencontres mensuelles des coordonnateurs de la formation indispensable, mises à jour mensuelles au forum des chefs de l'apprentissage et élaboration d'une politique de responsabilisation de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i> a été mise au point en collaboration avec l'EFPC, le SCT et les parties intéressées.</p>	<p>1.3 Un rapport annuel sur la <i>Politique</i> est rédigé.</p>
<p>Cela fait en sorte que les renseignements nécessaires à la prise de décisions efficaces sont disponibles, soutenant ainsi l'amélioration continue en matière de formation au sein des ministères et préservant la transparence et la responsabilité.</p>	<p>L'Agence a effectué un contrôle et une évaluation (également liées à la CCRGP) de la mise en œuvre de la politique, de ses directives et de ses normes à l'échelle du gouvernement. Notamment, l'EFPC remet un rapport trimestriel à l'Agence sur le degré de conformité à la formation indispensable alors que les ministères remettent un rapport annuel à ce sujet.</p>	<p>Les ministères déposent un rapport annuel sur la formation indispensable et l'apprentissage le 30 juin de chaque année.</p> <p>Les ministères auront accès à l'information dont ils ont besoin sur l'état de l'apprentissage dans la fonction publique, ainsi que sur</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalizations 2006-2007	Avantages pour les clients
		<p>responsabilités légales des gestionnaires à tous les niveaux et des fonctionnaires nouvellement nommés à l'administration publique centrale. Avec le temps, elles feront en sorte que les employés partagent une vision commune de leurs responsabilités légales à titre de gestionnaires et que tous les gestionnaires à tous les niveaux possèdent les connaissances nécessaires des responsabilités légales pour exercer efficacement leurs pouvoirs délégués.</p>
<p>Des lignes directrices sur l'administration de la formation indispensable ont été élaborées en consultation avec les chefs de l'apprentissage, les coordonnateurs de la formation indispensable et l'EFPC.</p> <p>Des présentations à 25 organisations, des rencontres mensuelles du réseau des coordonnateurs, des mises à jour mensuelles aux chefs de l'apprentissage, et l'élaboration d'une foire aux questions sur la formation indispensable ont été complétées.</p>	<p>Grâce aux lignes directrices, les coordonnateurs de la formation indispensable disposent d'un guide étape par étape au sujet de la mise en œuvre de la formation indispensable au sein de leurs organisations respectives. Les lignes directrices comprennent des diagrammes qui illustrent le processus de formation indispensable, du début à la fin, pour tous les groupes cibles, des réponses mises à jour aux questions les plus fréquemment posées et les pratiques exemplaires des autres ministères. Les lignes directrices font en sorte que tous les coordonnateurs de la formation indispensable, formation indispensable, notamment ceux qui occupent leur poste depuis peu, disposeront des renseignements dont ils ont besoin pour jouer leur rôle de manière efficace.</p> <p>Les coordonnateurs de la formation indispensable ont les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions de soutien auprès des administrateurs généraux responsables de l'apprentissage.</p>	

de concert avec les ministères, organismes et partenaires clés, soit le SCT, la CFP et l'EFPC, contribue à améliorer de manière continue les politiques, programmes et services en leadership, et à renouveler la fonction publique en jetant les bases de ses réussites futures.

## Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations 2006-2007	Avantages pour les clients
--	------------------------	----------------------------

1. La formation requise, dont l'orientation de la fonction publique, est offerte	1.1 Il existe des directives, des normes et des lignes directrices sur la formation (2005-2007) requise.	La Directive sur l'administration de la formation indispensable est en vigueur depuis le 15 mai 2006.
	Quatre-vingt-dix pour cent des gestionnaires et du personnel de direction ont certifié conformes leurs connaissances de la gestion des ressources humaines, des finances, de l'approvisionnement et de la gestion de l'information, afin de conserver la délégation de pouvoir dont ils bénéficient.	La mise en œuvre efficace de la Directive fait en sorte que les gestionnaires à tous les niveaux ont les connaissances requises pour exercer leurs pouvoirs délégués, les nouveaux employés partagent une vision commune du rôle qui leur incombe à titre de fonctionnaires et les experts fonctionnels du secteur de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, et de la gestion de l'information, répondent aux normes professionnelles de l'employeur.

Les normes de connaissances pour la formation indispensable ont été complétées dans le cadre de consultations et d'un partenariat avec les centres de décision des organismes centraux. Leur lancement en juin 2007 permettra à l'EFPC de faire en sorte que les cours, programmes et instruments d'évaluation qu'elle offre en regard de la formation indispensable répondent aux normes de connaissance de l'employeur.	Les normes de connaissances pour la formation indispensable ont été complétées dans le cadre de consultations et d'un partenariat avec les centres de décision des organismes centraux. Leur lancement en juin 2007 permettra à l'EFPC de faire en sorte que les cours, programmes et instruments d'évaluation qu'elle offre en regard de la formation indispensable répondent aux normes de connaissance de l'employeur.	Les normes de connaissances et les lignes directrices sur l'administration de la formation indispensable fournissent une base solide pour leur adoption et leur mise en œuvre. Elles font en sorte que tous les ministères et l'EFPC, à titre de fournisseur de service, se conforment aux mêmes normes et utilisent une approche efficace et efficiente pour administrer la formation requise. Les normes établissent les éléments de connaissances communes liées aux

Ressources humaines (équivalents temps plein)<sup>(1)</sup>

Prévus	Autorisations	Réels
273	S/O	236

1. Les ETP indiqués ne tiennent pas compte des 93 ETP participant à un programme de leadership.

## Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership

### Leadership

Le leadership et l'apprentissage sont des éléments essentiels au bon fonctionnement, au succès et au renouvellement de la fonction publique. Les chefs de file se retrouvent à tous les niveaux d'une organisation; plus ce type de leadership sera favorisé et valorisé auprès de chaque fonctionnaire, plus les innovations seront florissantes. L'Agence élabore et met en œuvre les politiques, programmes et services nécessaires pour favoriser le leadership et l'apprentissage dans toute la fonction publique.

Un objectif principal de l'Agence est d'attirer, de recruter, de favoriser l'engagement, de maintenir en poste et de renforcer les capacités des personnes qui peuvent assumer un rôle de leadership maintenant et à l'avenir, soutenant ainsi la fonction publique et faisant en sorte qu'elle demeure une institution de calibre mondial au service du gouvernement et qui donne des résultats aux Canadiens.

L'Agence accomplit cela en favorisant, en cultivant et en reconnaissant le leadership chez les personnes et les groupes à tous les niveaux de la fonction publique. L'Agence s'applique surtout à offrir un soutien aux sous-ministres et aux fonctionnaires qui font partie du groupe EX ou qui participent à des programmes de leadership. Les Programmes de perfectionnement en leadership contribuent à l'essor de chefs de file solides et se conformant à l'éthique, maintenant et à l'avenir, ce qui représente une composante essentielle du renouvellement de la fonction publique. L'Agence offre également un soutien aux chefs de file de la fonction publique en habilitant l'infrastructure de gestion de la collectivité du leadership et en fournissant des services de soutien, des outils et des conseils.

En complément à ces efforts, l'Agence adopte une approche commune sur l'apprentissage et la formation pour tous les fonctionnaires. La promotion des Compétences clés en leadership et de programmes tels le Programme des prix d'excellence de la fonction publique favorisent le leadership et l'excellence partout dans la fonction publique. Les efforts déployés par l'Agence,

## 2.5 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Les priorités et les plans de l'Agence pour 2006-2007, dans le but de réaliser cette activité de programme, ont été articulés de manière à atteindre les deux résultats principaux suivants :

- favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership;
- promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	43 688	Autorisations au total	45 975	Dépenses réelles	45 870
------------------	--------	------------------------	--------	------------------	--------

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	2.6 Elaborer et publier le premier rapport annuel au Parlement sur le rendement en gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. (2006-2007 et continu)	En 2006-2007, l'Agence a terminé le premier rapport annuel sur l'état de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. On prévoit le déposer au Parlement en octobre 2007.	Pour la première fois, tous les renseignements liés à la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique seront à la disposition de toutes les parties intéressées et de tous les intervenants. Cela favorisera la transparence ainsi qu'une meilleure compréhension de la manière dont les ressources humaines sont gérées à la fonction publique, tout en fournissant un ensemble commun de données à l'appui d'un dialogue sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines et sur le soutien des activités de modernisation et de renouvellement de la fonction publique.	Avantages pour les clients
--	--	--	---	----------------------------

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>On a offert un soutien continu aux ministères en matière d'interprétation et d'analyse des résultats du sondage.</p>	<p>Des conseils pratiques pour soutenir l'analyse des résultats du SAFF font en sorte que les ministères prennent les mesures appropriées pour régler les questions et qu'il existe une certaine uniformité dans l'interprétation et le suivi des résultats.</p>
<p>2.5 Des sondages généraux améliorés et cibles sont menés auprès des employés à intervalles réguliers en tant qu'instruments clés pour appuyer plus adéquatement la planification des ressources humaines et la responsabilisation. (continu)</p>	<p>On a effectué les sondages suivants : le Recensement des EX, des équivalents EX et des membres des groupes de relève, le Sondage sur la satisfaction des participants et participantes au Programme Cours et affectations de perfectionnement, et le Sondage sur la satisfaction des participants et participantes aux projets pilotes des programmes de perfectionnement en leadership.</p>	<p>Les ministères ont accès aux données sur les perceptions concernant des questions, des programmes et des publics particuliers. Ils pourront donc, tout comme l'Agence, prendre des mesures pour régler les problèmes ou tirer avantage des occasions qui pourraient se présenter. Ces renseignements guident également les activités de l'Agence en matière de politiques et d'éventuelles stratégies de prestation de services.</p>
	<p>On a étudié des stratégies éventuelles afin de comprendre les perceptions et attitudes des employés, notamment : l'Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada, la comparaison internationale des réformes de la gestion des ressources humaines dans les pays membres de l'OCDE, et le sondage électronique sur les politiques des ressources humaines à l'intention du Forum national des gestionnaires.</p>	<p>Ces démarches répondent aux demandes de données des ministères et des cadres supérieurs, tout en contribuant à la réalisation des priorités et des activités de l'Agence en faisant en sorte que les recommandations sont bien fondées.</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>La CCRGP permet aux ministères et aux organismes centraux de mieux comprendre l'état actuel de la gestion des personnes. Grâce à cette information, on peut cerner les problèmes, les solutions, les défis et les occasions, profitant ainsi à tous les intervenants qui ont un intérêt dans la gestion efficace des personnes dans la fonction publique.</p>	<p>On a intégré diverses mesures simplifiées et améliorées de rendement des ressources humaines sous les composantes du CRG liées au milieu de travail et à l'effectif, qui ont été rationalisées et améliorées. On a partagé les mesures et les méthodes d'évaluation avec les ministères et les organismes centraux, améliorant ainsi la qualité des renseignements recueillis.</p>	<p>2.3 Mettre au point et diffuser des outils pour permettre aux ministères et organismes de mettre en œuvre la CCRGP. (2007-2008)</p>
<p>On gagne à recueillir et analyser des données communes qui peuvent servir dans de nombreux contextes, pour expliquer diverses facettes d'une même problématique et soutenir des activités à plusieurs endroits dans le système de gestion des personnes. Les administrateurs généraux, les gestionnaires, les professionnels des ressources humaines et les employés bénéficient tous de cette approche horizontale et transversale.</p>	<p>On a établi des liens entre la CCRGP, l'architecture des activités de programme de l'Agence et les activités qui ont trait au renouvellement de la fonction publique, et l'on a entrepris d'établir des liens s'il y a lieu.</p>	
<p>Les ministères, les fonctionnaires et d'autres parties intéressées ont accès au sondage, ce qui favorise la transparence et fait en sorte que l'on peut analyser les résultats et prendre des mesures pour régler les problèmes.</p>	<p>On a effectué le suivi du troisième SAF. On a résumé les résultats du sondage, qui ont été communiqués aux fonctionnaires par l'entremise d'une publication intitulée <i>Ce que vous avez dit</i>, que l'on a affichée sur le site Web de l'Agence.</p>	<p>2.4 Mettre à la disposition de l'ensemble de la fonction publique des renseignements clés sur les ressources humaines, dont les résultats du SAF, par le truchement d'un système de rapports sur le Web. (continu)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>services gouvernementaux. (2007-2008)</p> <p>SCT, l'Agence a établi un diagnostic des questions communes en matière de ressources humaines découlant de ces cinq initiatives, et a formulé une série de recommandations en vue de les régler. On discute actuellement avec le SCT des mesures de suivi.</p>	<p>2006-2007, à la demande du SCT, l'Agence a établi un diagnostic des questions communes en matière de ressources humaines découlant de ces cinq initiatives, et a formulé une série de recommandations en vue de les régler. On discute actuellement avec le SCT des mesures de suivi.</p>	<p>horizontales. Cette approche intégrée à l'échelle du gouvernement maximise l'efficacité des diverses initiatives en faisant en sorte que les éléments relatifs aux ressources humaines sont en place, favorisant ainsi le succès, et que la mise en application des initiatives en matière de gestion des personnes est la plus vaste possible.</p>
<p>2. Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place.</p>	<p>2.1 Mettre à l'essai les indicateurs de la gestion des ressources humaines et amorcer leur mise en service aux niveaux ministériel et gouvernemental dans l'ensemble de la fonction publique par l'entremise du processus bilatéral du CRG. (2007-2008)</p>	<p>2.2 Réviser les politiques et les instruments de gestion des ressources humaines en ce qui touche la responsabilisation et l'établissement de rapports. (2006-2007)</p>
<p>On a élaboré des indicateurs de rendement en matière de gestion des ressources humaines et la quatrième série de réunions bilatérales du CRG s'est bien déroulée.</p>	<p>L'ensemble de politiques de gestion des ressources humaines donne aux ministères des orientations plus claires concernant la responsabilisation et l'établissement de rapports. En bout de ligne, cela permet d'appliquer les politiques de manière plus uniforme tout en soutenant les efforts déployés par les professionnels des ressources humaines et les gestionnaires.</p>	<p>On a révisé, renouvelé ou regroupé les politiques de gestion des ressources humaines en ce qui concerne la responsabilisation et l'établissement de rapports.</p>

<p><b>Engagements dans le cadre du RFP 2006-2007</b></p>	<p>d'employé, entre les ministères. (2007-2008)</p>	<p>allieurs, il fournit une infrastructure permettant de transférer plus facilement les données des ressources humaines entre les organismes de la fonction publique. À la fin de mars 2007, le projet était en voie d'élaboration aux Affaires indiennes et du Nord Canada et à Bibliothèque et Archives Canada, et l'on prévoyait un projet pilote de transfert de dossiers d'employés. On tente actuellement de voir quels ministères sont volontaires pour être les premiers utilisateurs du PE, afin de poursuivre le projet pilote à plus grande échelle. L'objectif principal de cette approche par étapes est de réduire les risques et de régler les problèmes avant la mise en œuvre à grande échelle.</p>	<p>est de rationaliser les processus administratifs, et de réduire les délais et le fardeau encourus par le transfert de dossiers du personnel entre les ministères. Les processus administratifs actuels durent en moyenne sept mois et ont une incidence négative sur la qualité et l'intégrité des données, puisque l'entrée manuelle de données entraîne des incohérences, tant du point de vue du ministère que de celui des organismes centraux, au moment de dresser des rapports.</p>	<p>Une première analyse a été menée afin d'élargir le service de transfert de données protégé du PE afin qu'il réponde aux besoins spécifiques de la CFP et de l'EFPC. L'EFPC a commencé à mettre sur pied un service automatisé complémentaire pour appuyer le Portail de la formation nécessaire aux données et à l'architecture du PE. L'utilisation du PE aux fins de transfert des données sur la dotation de la CFP a été mise de côté pendant que l'on mène des recherches supplémentaires.</p>	<p>Le PE fait des progrès dans l'utilisation de définitions de données communes et de normes d'architecture pour les données en ressources humaines, et fournit l'architecture technique d'un processus de transfert de données en langage de balisage extensible (XML).</p>	<p>1.5 Définir et élaborer des stratégies de planification horizontale de l'effectif afin d'appuyer une démarche cohérente dans les transitions importantes de l'effectif et la transformation des</p>	<p>Depuis quelques années, le gouvernement a lancé plusieurs initiatives importantes de transformation, telles que le Bureau de services partagés en TI, le SAMP, Service Canada, la réforme des biens immobiliers et la réforme de l'approvisionnement. En</p>	<p>Cette initiative illustre clairement la nécessité de créer des outils de gestion horizontale et commune (p. ex. les outils de planification et les besoins en matière de données) afin de favoriser une démarche plus cohérente et uniforme dans le cadre de grandes initiatives</p>
--	---	--	---	--	--	--	---	---

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>humaines sera conçu et mis en œuvre à l'intention des petits organismes.</p>	
<p>1.2 Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités. (2006-2007)</p>	<p>On a évalué 40 ministères aux termes de la CCRGP. On a conclu que 80 p. 100 d'entre eux avaient fourni des efforts raisonnables à cet égard. Pour ce qui est des 20 p. 100 qui restaient, on a constaté qu'ils devaient s'efforcer de mieux intégrer les ressources humaines et la planification des activités. Il faudra cependant améliorer le processus d'évaluation. On a commencé à étudier de nouveaux indicateurs de rendement pour évaluer les progrès dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.</p>	<p>Une évaluation solide des progrès accomplis en regard de la mise en œuvre dans les ministères permet à l'Agence de concentrer ses efforts là où ils sont le plus nécessaires. Une meilleure planification intégrée soutient les priorités du renouvellement de la fonction publique et les décisions adéquates en matière de gestion des personnes.</p>
<p>1.3 Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique. (continu)</p>	<p>On a mené une analyse démographique et rédigé un rapport qui serviront de plateforme aux activités et initiatives de renouvellement de la fonction publique, contribuant ainsi à cerner les questions de main-d'œuvre communes à l'ensemble de la fonction publique et à en établir un ordre de priorités.</p>	<p>Bien comprendre les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre est un élément essentiel qui permet de prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que ces besoins sont comblés, mais aussi qu'ils le sont en temps opportun. Cela permet également de jeter les bases qui permettront de trouver des maintenant des solutions aux défis à long terme.</p>
<p>1.4 Améliorer la gestion de l'information par le truchement de l'initiative Passeport de l'emploi de manière à assurer le transfert électronique, en toute sécurité, des dossiers</p>	<p>L'objectif à long terme du projet du Passeport de l'emploi (PE) est de constituer l'infrastructure technologique requise pour donner en ressources humaines dont les organismes centraux et les ministères ont besoin. Par</p>	<p>Lorsqu'il sera réalisé, le projet du Passeport de l'emploi (PE) améliorera l'efficacité. Conformément à la priorité du greffier visant à doter la fonction publique d'une infrastructure de base, l'objectif ultime du projet</p>

du gestionnaire et de l'employé. Avec un tel modèle réparti de prise de décisions, il est essentiel que les mécanismes appropriés aient été mis en place afin de favoriser la responsabilisation.

Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RFP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
--	---------------------------	----------------------------

1. La capacité de planification des ressources humaines est renouvelée et intégrée à la planification des activités.		
--	--	--

1.1 Fournir aux ministères, de façon continue, des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage et des activités de perfectionnement professionnel ou un soutien sur place. (continu)	On a présenté des activités intégrées d'apprentissage et d'échange de renseignements en collaboration avec l'EFPC et les intervenants, y compris les agents négociateurs.	Les gestionnaires peuvent compter sur des renseignements pratiques et pertinents pour améliorer leur capacité à établir des liens entre les différentes composantes de la planification, afin que les personnes se retrouvent au bon endroit pour fournir les résultats attendus.
On a cerné les enjeux opérationnels et obtenu des fonds pour soutenir les initiatives visant à aider les petits organismes à renforcer leurs capacités.	Comme ils ne disposent pas des capacités nécessaires sur place, les gestionnaires de petits organismes profiteront tout particulièrement de cette réalisation puisqu'elle leur donne accès aux outils et à l'infrastructure nécessaires pour soutenir leurs besoins en matière de planification et pour faire les meilleurs investissements possibles en ce qui concerne les personnes, dans un environnement où la souplesse est limitée.	On a élaboré et analysé un questionnaire adressé à la clientèle, et rédigé un rapport afin de cerner l'étendue et la nature des besoins des petits organismes en matière de soutien ministériel et stratégique sur le plan des ressources humaines. En bout de ligne, un modèle de prestation de services ministériels et stratégiques en ressources
		Le modèle de prestation de services ministériels et stratégiques en ressources humaines répondra aux besoins actuels et futurs des petits organismes en matière de ressources humaines. Il permettra aux gestionnaires et aux employés de maximiser la productivité globale de l'organisation.

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
7. Les codes de la Classification nationale des professions (CNP) sont utilisés comme cadre de référence pour l'uniformisation des analyses de postes particuliers. (continu)	L'Agence poursuit l'avancement de l'intégration, de l'optimisation et de l'intégrité des codes de la CNP au sein de l'administration publique centrale. Les systèmes d'information actuels sur les ressources humaines ne contiennent pas de données clés sur tous les types de travail, qui sont essentielles à l'analyse des collectivités fonctionnelles et à la restructuration des groupes professionnels. Les codes de la CNP facilitent les comparaisons entre le travail qui se fait dans le secteur public et celui qui se fait dans le marché du travail canadien.	Les codes de la CNP fournissent une méthode valide de comparaison permettant d'effectuer des analyses pertinentes de l'effectif à l'appui d'une bonne gestion des ressources humaines et des décisions relatives aux besoins en ressources humaines de la fonction publique à court et à long terme.

## 2.4 Renforcer la planification, la reddition de comptes et la transparence en gestion des ressources humaines

### Contexte

Une saine planification des ressources humaines et une saine responsabilisation sont le fondement d'une gestion efficace des personnes. Comme la main-d'œuvre, la nature du travail et les compétences nécessaires pour faire ce travail sont toutes trois en évolution, la planification nécessaire à la détermination des besoins de la fonction publique en matière d'effectifs revêt une importance qu'elle n'a sans doute jamais eue. Les efforts menés en vue d'intégrer la planification des ressources humaines, des ressources financières et des activités vont bon train et donnent une meilleure idée de la manière dont ces variables interagissent et comment les décisions prises pour chacune d'entre elles ont une incidence sur les autres. C'est pourquoi on a fait de la planification une priorité majeure du renouvellement de la fonction publique.

L'établissement de rapports efficace et la transparence sont également des éléments fondateurs d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines dans le cadre duquel les administrateurs généraux et les gestionnaires ont davantage d'autorité et de latitude dans la gestion de leurs besoins en matière de ressources humaines. La délégation de pouvoir est fondée sur le principe fondamental que les décisions relatives à la gestion des ressources humaines sont meilleures lorsque le gestionnaire et l'employé dans une situation particulière sont impliqués de près. Plus ces décisions se prennent loin de l'unité de travail, moins elles répondront aux besoins

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>Les utilisateurs disposent maintenant d'une plus vaste gamme de renseignements sur les résultats des griefs en matière de dotation et de données statistiques. Ces renseignements favorisent une meilleure compréhension des enjeux soulevés par les employés, des tendances et des orientations, ce qui améliorera la gestion des griefs de classification.</p>	<p>Le Système de dépistage des griefs a été bonifié et réside désormais à l'Agence.</p>	
6. Des systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts sont en place.		
<p>L'accent accru mis sur le contrôle renforcera l'objectif global d'élaborer une conception organisationnelle efficace allant de pair avec des évaluations du travail exactes et uniformes dans l'administration publique centrale, qui soutiennent en retour une plus grande responsabilité envers les ressources financières. Des évaluations du travail exactes et uniformes soutiennent également des relations solides et ouvertes entre les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines.</p>	<p>Le programme de contrôle de la classification continue de favoriser la responsabilité concernant les décisions en matière de classification dans l'ensemble de l'administration publique centrale. En 2006-2007, le programme s'est concentré sur les éléments suivants : le contrôle direct du programme de classification et l'analyse du risque dans des ministères particuliers; l'évaluation, la détermination et la communication des accomplissements ou des points à améliorer aux ministères ayant fourni une auto-évaluation de leurs programmes de classification respectifs; l'amélioration et l'expansion du cadre d'analyse du risque.</p>	<p>6.1 Des systèmes ministériels de surveillance du rendement sont fonctionnels dans chaque organisation. (2006-2009)</p>
<p>Le système de suivi des coûts permet de tenir à jour les données sur le calcul des coûts et d'en fournir le cumul à l'échelle de l'administration publique centrale, soutenant ainsi une bonne gestion financière et faisant en sorte que des renseignements exacts sont disponibles à l'appui d'une meilleure gestion de la rémunération.</p>	<p>On a lancé un système de suivi des coûts sur le Web afin de saisir les coûts ministériels découlant de la conception et de la mise en œuvre des nouvelles normes de classification. De plus, on a mis sur pied un portail de rapports unique pour l'apport des ministères.</p>	<p>6.2 Un système de suivi des coûts est mis en service. (2006-2007)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>L'Agence a élaboré et mis à l'essai un « camp d'entraînement en classification » en mars 2007, qui sera adapté à d'autres groupes intéressés au rôle que joue la classification dans la gestion globale de la rémunération, la planification des ressources humaines et d'autres fonctions relatives à la gestion des ressources humaines.</p>	<p>Cet outil d'apprentissage donne un aperçu de la classification et de ses liens avec la rémunération et la gestion des ressources humaines, à l'intention des conseillers en classification et d'autres groupes qui doivent comprendre le but et l'incidence du système de classification afin d'offrir un service optimal. En ciblant les gestionnaires comme auditoire potentiel de cet outil, les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires peuvent travailler de concert, dialoguer, puiser à un même ensemble de données et, ultimement, favoriser des décisions rapides, justes et appropriées en matière de classification.</p>
<p>5.2 Des services de soutien et des outils en ligne sont offerts (dont des services et des outils de formation élargis). (2006-2007)</p>	<p>On a créé plusieurs outils et mécanismes de soutien afin d'aider les ministères. En voici des exemples : le développement communautaire, des outils en direct comme le cube de données du groupe EC, la surveillance active, les projets de descriptions de travail génériques et la mise en œuvre des projets de modernisation des groupes FB et EC. Une nouvelle application a été élaborée pour les collectivités fonctionnelles qui sont en voie de mettre sur pied des modèles organisationnels et les descriptions de travail pré-classifiées qui y sont associées, dans le cadre d'une application intégrée plus vaste visant tous les outils de ressources humaines.</p>	<p>Les ressources et outils en direct permettront aux conseillers en classification d'offrir des services plus efficaces et efficaces à leurs clients dans les ministères.</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p>directive sur les griefs de classification. On les a fait circuler aux intervenants aux fins de consultation. Les versions finales de la politique et de la directive seront présentées pour approbation aux ministres du CT en 2007-2008. Quatre nouvelles lignes directrices sur la classification seront publiées en même temps que la politique et la directive.</p>	<p>professionnels des ressources humaines comprendront mieux leurs responsabilités liées à la procédure applicable aux griefs de classification. De plus, ils auront accès aux conseils et aux pratiques exemplaires de gestion d'un processus ministériel de classification.</p>
	<p>On a entamé des travaux préparatoires en 2006-2007 afin de mettre sur pied un centre d'expertise sur la conception organisationnelle.</p>	<p>Le centre d'expertise améliorera la gamme de services offerts aux ministères et permettra aux conseillers en classification de fournir davantage de conseils stratégiques à leurs gestionnaires respectifs.</p>
4. Le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et en classification sont soutenus. (2006-2007)	<p>On a conçu et mis à l'essai un programme d'apprentissage et de perfectionnement fondé sur les compétences, qui servira à l'accréditation des spécialistes de la classification.</p>	<p>Cette initiative rehaussera considérablement le professionnalisme des conseillers en classification, et améliorera les services offerts aux gestionnaires et l'intégrité du programme en général.</p>
5. Des programmes de formation en classification et des services de soutien sont offerts.	<p>On a élaboré un nouveau programme de formation sur la classification, qui est offert par l'entremise de l'EFPC.</p>	<p>Cette initiative fait en sorte que tous les spécialistes de la classification ont accès à un programme de formation commun qui leur fournit les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour répondre aux besoins de leur clientèle (c.-à-d. les gestionnaires), et que les décisions en matière de classification sont appropriées et uniformes dans l'ensemble de l'administration publique centrale.</p>
5.1 Des programmes de formation de base pour les spécialistes des ressources humaines sont élaborés. (2006-2007)		

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>2. De nouvelles normes de sélection sont élaborées parallèlement avec les nouvelles normes de classification. (continu)</p>	<p>Comme l'étude de faisabilité relative au groupe Systèmes d'ordinateurs (CS) est terminée, l'Agence est prête à entreprendre l'élaboration d'une nouvelle norme de classification CS en 2007-2008. La norme existante a été conçue à l'époque des ordinateurs centraux, qui ne sont plus courants dans le milieu de travail actuel.</p>	<p>La nouvelle norme de classification CS tiendra compte des valeurs, de la nature et de la complexité des organisations de TI modernes. Ce sera plus facile pour les gestionnaires des divers ministères de décrire et d'évaluer le travail en informatique; la nouvelle norme favorisera une application cohérente dans l'ensemble de l'administration publique centrale.</p>
<p>2. De nouvelles normes de classification. (continu)</p> <p>On a élaboré une nouvelle norme de sélection pour le groupe FB, aux fins de consultation avec la direction de l'ASFC. On a rédigé une norme de sélection provisoire pour le groupe EC en fonction de la structure du groupe, qui combine les anciens groupes ES et SI. On procédera à une consultation auprès des parties intéressées et l'on demandera l'approbation des ministres du CT en 2007-2008.</p>	<p>On fournit continuellement des conseils aux ministères sur l'application de ces normes dans le cadre des processus de recrutement et de dotation.</p>	<p>Les ministères profitent d'un centre d'expertise qu'ils peuvent consulter lorsqu'ils appliquent les normes de sélection à la dotation des postes. En bout de ligne, cela fait en sorte que les normes de qualification sont appliquées de manière fidèle, uniforme et équitable dans toute l'administration publique centrale.</p>
<p>3. Les politiques et lignes directrices sont renouvelées. (2006-2007)</p>	<p>On a rédigé une nouvelle <i>Politique simplifiée sur la classification des postes</i>, qui regroupe les trois classifications ainsi qu'une nouvelle</p>	<p>Les administrateurs généraux saisiront mieux leurs responsabilités liées à la délégation des pouvoirs en matière de classification. Les</p>

Engagements et principales réalisations

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>1. Les normes de classification sont modernisées.</p> <p>(continu)</p>	<p>Le nouveau groupe professionnel (Services frontaliers) ont été approuvés et mis en œuvre en février 2007. Le nouveau groupe et la nouvelle norme de classification FB soulignent et valorisent la nature distincte du travail que les employés de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) effectuent aux frontières, en décrivant les niveaux de travail à l'aide des facteurs prescrits dans la Loi canadienne sur les droits de la personne.</p>	<p>Le nouveau groupe professionnel et la nouvelle norme de classification FB renforcent l'engagement des employés et la vision commune de ces derniers relativement aux rôles et responsabilités de ce groupe de fonctionnaires, jetant ainsi les bases d'une prestation de services améliorée au profit de tous les Canadiens.</p>
<p>La nouvelle norme de classification du groupe Économique et services de sciences sociales (EC) se classait parmi les premiers candidats à la modernisation de la classification, qui profite aux employés, aux ministères, aux syndicats et en fin de compte, aux Canadiens. La nouvelle norme est adaptée aux besoins d'un groupe professionnel particulier et permet d'harmoniser les salaires avec ceux du marché du travail dans le secteur privé.</p>	<p>La nouvelle norme de classification du groupe Économique et services de sciences sociales (EC) remplace les normes distinctes de classification des groupes Économie, sociologie et statistique (ES) et Soutien des sciences sociales (SI). La mise en œuvre de la norme EC va de bon train. La norme ayant été approuvée en juin 2007, on procédera à la conversion après avoir négocié une nouvelle courbe salariale avec l'Association canadienne des employés professionnels, l'agent négociateur du groupe EC. La négociation collective est en cours.</p>	<p>La nouvelle norme définira clairement les fonctions et les différences entre les niveaux de travail. Afin de mesurer et d'évaluer le travail juridique, elle en précisera les aspects importants. De plus, elle permettra de négocier des traitements et des conditions de travail particuliers puisque, pour la première fois depuis 1967, la convention collective s'appliquera à la majorité des employés du groupe LA tandis qu'auparavant, la majorité d'entre eux étaient exclus.</p>
<p>Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007</p>	<p>Réalisations en 2006-2007</p>	<p>Avantages pour les clients</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
à la LMFP. Un comité d'évaluation interministériel a été établi et une présentation au CT a été rédigée et sera déposée devant les ministres du CT en juin 2007.		

## 2.3 Moderniser le système de classification de la fonction publique

### Contexte

La modernisation durable de la gestion des ressources humaines exige des systèmes modernes permettant d'organiser et d'évaluer le travail que font les fonctionnaires pour les Canadiens. Il s'agit là non seulement d'un élément clé de l'équité salariale, de la rémunération, de la négociation collective et de la gestion des relations de travail, mais également d'une condition préalable à l'appui de l'objectif d'accroissement de l'efficacité, de simplification et d'assouplissement du système de dotation qui est prévu par la LMFP.

L'Agence dirige le projet pluriannuel de modernisation du système de classification. Elle a plusieurs responsabilités à cet égard, notamment celles de définir la structure des groupes professionnels, d'examiner les normes de classification pour tous les groupes professionnels, de restaurer la capacité du système et de protéger l'intégrité du système par un contrôle efficace. Il incombe également à l'Agence d'assurer des suivis et un système de reddition de comptes efficaces pour ce qui est du coût de modernisation des normes.

La bonne gouvernance et la responsabilisation sont essentielles à la saine gestion et à l'amélioration continue des systèmes modernes de classification. La surveillance par l'Agence des activités de classification dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi que les programmes de surveillance active mis en place par les ministères au cours des deux dernières années, continuent à aider les administrateurs généraux à exercer leur délégation de pouvoirs en matière de classification.

Ces initiatives renforcent la capacité des ministères de réduire la durée des processus de classification et de dotation à l'appui des objectifs principaux de la modernisation et du renouvellement de la fonction publique.

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>La rationalisation des processus et des systèmes permettra aux professionnels des ressources humaines et aux gestionnaires d'assumer leur responsabilité en matière de gestion des personnes plus efficacement et plus rapidement, avec plus de facilité et à moindre coût.</p>	<p>On a réalisé de grands progrès pour rendre les processus et systèmes de gestion de l'information en matière de ressources humaines plus efficaces. On a commencé à consulter la collectivité des ressources humaines et les centres de décision. Ces consultations se termineront en 2007-2008. On vise à achever le processus global de gestion des ressources humaines de bout en bout en juin 2008.</p>	<p>4.6 Des processus pangouvernementaux de gestion des ressources humaines de bout en bout et la composante des ressources humaines d'un portail libre-service sont conçus comme des étapes clés pour la mise en place de processus plus efficaces de gestion des ressources humaines et de systèmes de gestion de l'information du gouvernement à l'échelle de l'administration fédérale. (2006-2009 et après)</p>
<p>Des économies seront réalisées en centralisant la collecte des données requises par les centres de décision de l'Agence en un seul lieu, à l'abri de la corruption. Le soutien, la formation et la communication avec les ministères concernant la collecte des données sont facilités. L'interprétation des questions posées par les centres de décision au moyen du Portail est plus cohérente.</p>	<p>On a entamé la phase 2 du projet de Portail des rapports sur les ressources humaines en mai 2006. Le Portail a été complètement restructuré pour permettre aux ministères de gérer la répartition interne des responsabilités en matière de rapports sur les politiques de ressources humaines. Toutes les politiques en matière de ressources humaines de l'Agence sont comprises dans le Portail. Toutes les données de 2006-2007 seront recueillies au plus tard le 31 juillet 2007. En outre, les régions peuvent désormais présenter des rapports électroniques.</p>	<p>4.7 Un financement de la LMFP est fourni aux ministères, conformément au CIS, pour appuyer leurs activités continues de mise en œuvre de la LMFP. (2006-2009)</p>
<p>En satisfaisant aux besoins ministériels de financement requis pour soutenir les activités liées à la LMFP, les avantages du régime modernisé des ressources humaines pourront être tirés plus rapidement.</p>	<p>On a terminé l'évaluation des besoins ministériels en vue de l'intégration de la LMFP. Par la suite, les ministères ont présenté des propositions de financement dans les secteurs suivants : la modification du système informatique en ressources humaines aux fins de la surveillance et des rapports liés à la LMFP, la planification des ressources humaines, et l'apprentissage et la communication relatives</p>	<p>4.7 Un financement de la LMFP est fourni aux ministères, conformément au CIS, pour appuyer leurs activités continues de mise en œuvre de la LMFP. (2006-2009)</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>des ressources humaines, ce qui renforce le leadership au sein de la collectivité et contribue par le fait même au progrès et à la mise en œuvre d'un programme solide de gestion des personnes.</p>	<p>relève, et 28 gestionnaires intermédiaires ont été choisis pour faire partie du premier groupe de candidats.</p>	
<p>La viabilité du leadership au niveau supérieur dans la collectivité des ressources humaines est renforcée.</p>	<p>On a ajouté un volet sur les ressources humaines au programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et on a choisi huit candidats au niveau EX pour participer au premier groupe des ressources humaines.</p>	
<p>On a pu créer des liens horizontaux entre les cadres supérieurs de la collectivité des ressources humaines et obtenir un consensus au sujet des priorités, ce qui fera en sorte que les activités seront plus efficaces à l'échelle de la fonction publique et serviront de fondement à des initiatives horizontales et communes bonifiées dans l'ensemble de la fonction publique.</p>	<p>La première conférence annuelle de planification stratégique des ressources humaines, à l'intention des chefs des ressources humaines, a été tenue avec succès de concert avec le Conseil des ressources humaines. Des priorités visant l'ensemble de la collectivité des ressources humaines ont été établies.</p>	
<p>Ces activités fournissent une orientation possible afin de surmonter les défis encourus par la collectivité des ressources humaines dans la prestation des services et les capacités, notamment dans les secteurs de la rémunération et des avantages sociaux et de l'organisation et la classification.</p>	<p>L'Agence a joué un rôle prépondérant dans l'élaboration de l'analyse de rentabilisation des services partagés en ce qui concerne les fonctions de la rémunération et des avantages sociaux et de l'organisation et la classification, la Stratégie de gestion du changement des services administratifs ministériels partagés, l'Analyse de l'incidence des ressources humaines et la Stratégie de transition de l'effectif.</p>	<p>4.5 Des progrès sont réalisés vers la mise en œuvre de modèles de prestation de services de ressources humaines plus efficaces et la première diffusion de services communs de ressources humaines aux ministères de la première vague (sous réserve de l'approbation des ministres du CT). (2006-2008)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2005-2007	Avantages pour les clients
<p>On a élaboré un plan intégré des activités et du recrutement des ressources humaines ciblant la collectivité de la rémunération et on a lancé un projet de recrutement collectif à l'échelle de la collectivité.</p>	<p>Le Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique a entrepris d'élaborer un plan d'action global sur le recrutement et les employés.</p>	<p>On a élaboré une stratégie pour faciliter la transition vers la fonction publique et assurer le maintien en poste des nouveaux employés, d'abord en offrant aux recrues un programme d'orientation générale commun.</p>
<p>On a lancé avec succès un programme de leadership pour les professionnels des ressources humaines, à l'appui de la gestion de la</p>	<p>On a élaboré une stratégie pour faciliter la transition vers la fonction publique et assurer le maintien en poste des nouveaux employés, d'abord en offrant aux recrues un programme d'orientation générale commun.</p>	<p>La fonction publique bénéficie en s'assurant qu'un nombre suffisant de personnes est en mesure d'assumer des postes au niveau EX dans le secteur</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
	<p>processus de planification des ressources humaines avec les gestionnaires des petits organismes et on leur a donné des conseils sur le processus de préparation du RMOCRD.</p>	<p>4.4 Le travail de recrutement de diplômés en ressources humaines du postsecondaire et de spécialistes des ressources humaines à mi-carrière partout au Canada est soutenu, notamment par des programmes d'orientation pour tous les nouveaux employés. (2006-2007)</p>
<p>Grâce à la dotation collective, les ministères ont facilement accès à un bassin de professionnels des ressources humaines et renforcent leurs capacités. Les efforts déployés pour renouveler la fonction publique ont également fait valoir les avantages de la dotation collective.</p>	<p>On a établi un processus équitable, transparent, efficace et efficace qui sert de modèle pour la dotation collective à l'échelle de la fonction publique. On a élaboré et réalisé des plans de recrutement avec les intervenants afin de renforcer les capacités de la collectivité des ressources humaines. On a lancé des campagnes de recrutement pour pourvoir à des postes de PE-01 à PE-04 et de conseillers en rémunération (AS). Plus de 110 candidats ont accepté des offres d'emploi en 2006-2007 dans le cadre de la première campagne de recrutement de PE-01 et PE-02. Les objectifs de l'équité en emploi ont été dépassés. On a établi des bassins d'emplois aux niveaux de PE-01 à PE-04 à l'échelle de la fonction publique. Pour faciliter le placement des PE, on a tenu un salon de l'emploi en mai 2006. La dotation collective a été reconnue comme une pratique exemplaire parmi les ministères. Les efforts déployés dans le cadre du renouvellement de la fonction publique ont également renforcé les avantages que procure la dotation collective.</p>	

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>Les organismes participants bénéficient d'un accès immédiat à des employés qualifiés et peuvent pourvoir rapidement à des postes vacants dans leur organisation, ce qui réduit la perte de productivité et augmente l'efficacité.</p>	<p>On a mis sur pied des ateliers sur la conduite des processus de dotation collective et on les a présentés aux petits organismes. On a lancé un projet pilote sur la dotation collective : on a analysé les tendances en matière de dotation et les besoins futurs afin de cerner les exigences communes sur le plan du recrutement; on a élaboré des lignes directrices sur la conduite de ce processus; et on a défini les rôles et responsabilités des organismes participants, dans le cadre du processus. On poursuivra la mise en place de ce processus de dotation en 2007-2008.</p>	
<p>Les efforts continus en vue de réduire le fardeau de rapports des petits organismes permet à ces derniers de mieux gérer leur charge de travail routinière et de faire en sorte que les ressources qu'ils consacrent à la gestion des personnes sont concentrées sur la prestation des services nécessaires à l'interne.</p>	<p>On a relevé les effets négatifs sur les petits organismes des exigences en matière de rapports sur les ressources humaines et on en a fait part aux organismes centraux. On a dressé un calendrier complet de tous les rapports sur les ressources humaines exigés, qu'on a distribué aux petits organismes. La CFP a accepté qu'à partir de 2007-2008, les petits organismes pourront déposer leurs rapports deux fois par année plutôt que chaque trimestre.</p>	
<p>Les dirigeants et gestionnaires des petits organismes sont en meilleure position pour jauger leur situation actuelle, s'assurer qu'ils ont établi les processus et pratiques de gestion en ressources humaines requis pour répondre à leurs besoins, si cela est nécessaire, et changer de cap au besoin.</p>	<p>On a effectué des recherches et travaillé de concert avec les analystes de la CFP afin d'élaborer et de présenter un atelier visant à aider les petits organismes à préparer le <i>Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD)</i>. En supplément à cet atelier, on a facilité activement le</p>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>du SGIC. Le protocole d'entente a servi à les sensibiliser aux exigences du SGIC, aux services diagnostiques, aux services de conception du SGIC et aux plans de communication en vue de la mise en œuvre du SGIC. La durée du projet a été prolongée jusqu'en 2007-2008 afin de soutenir la mise en œuvre continue du SGIC et de la terminer avant le 31 mars 2008.</p> <p>Des démarches proactives en vue d'établir des partenariats (p. ex. le centre d'experts en matière de SGIC de l'Agence, le ministère de la Justice Canada, l'Équipe de soutien à la transition de petits organismes) se poursuivront en 2007-2008 afin de terminer la mise en œuvre complète du SGIC dans les petits organismes.</p>	<p>On a négocié et établi le Comité consultatif patronal-syndical pour les micro et petits organismes (CCPS-MPO) avec quatre agents négociateurs (l'Association canadienne des employés professionnels, l'Association canadienne des agents financiers, l'Association des juristes du ministère de la Justice et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada). Les réunions initiales ont eu lieu, la prochaine étant prévue en septembre 2007. On a créé des mécanismes visant à répondre aux besoins génériques et individuels des petits organismes lors des réunions régulières du CCPS-MPO.</p>	<p>Le CCPS-MPO a permis aux dirigeants des organismes de se conformer aux exigences de la LRTFP et s'est avéré un forum efficace, favorisant le dialogue et les relations patronales-syndicales.</p> <p>aux administrateurs généraux de se conformer à la LRTFP et qui a fait en sorte que les droits des employés sont respectés et que les relations employés-employeurs sont favorisées.</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>La sensibilisation aux exigences de la LMFP et à la latitude qu'elle accorde accroîtra l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les petits organismes, ce qui permettra à ces derniers d'être sur un pied d'égalité avec de plus grands organismes. L'importance accordée aux petits organismes reflète le constat que leur petite taille restreint leur abilité (ou leur besoin) de disposer sur place des capacités ou des connaissances d'expert en regard de tous les aspects de la modernisation des ressources humaines.</p>	<p>On a conçu des séances d'information et des ateliers trimestriels sur des questions liées à la LMFP (p. ex. la planification intégrée des ressources humaines, la dotation collective, etc.) et on les a présentées aux gestionnaires des petits organismes (à tous les niveaux) et au personnel des ressources humaines.</p>	<p>4.3 Les petits organismes obtiennent un soutien spécialisé continu pour la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP). (2006-2008)</p>
<p>Les dirigeants et gestionnaires des petits organismes ont ainsi accès rapidement et facilement aux nouveaux renseignements techniques ainsi qu'aux processus et pratiques liés au régime modernisé des ressources humaines. Ils peuvent donc tirer profit des possibilités et de la latitude prévues, et améliorer par le fait même la gestion des ressources humaines dans leurs organisations. En adaptant la mise en œuvre, on s'est assuré que les pratiques et processus en matière de ressources humaines étaient utiles et pertinents, et qu'ils répondaient aux besoins particuliers des petits organismes.</p>	<p>On a élaboré plusieurs politiques générales en matière de ressources humaines (p. ex. au sujet des avertissements, des mutations, de l'apprentissage), lignes directrices (p. ex. sur le règlement des griefs) et outils (p. ex. une liste de contrôle intégrée des ressources humaines) et on les a adaptés par la suite aux besoins individuels de mise en œuvre pour les petits organismes. On a créé et lancé un site Web contenant ces documents et d'autres renseignements de référence.</p>	
<p>Plus de 50 p. 100 des organismes qui ont bénéficié de l'appui du ministère de la Justice Canada ont établi un SGIC dans leurs organisations, ce qui a permis</p>	<p>On a élaboré et mis au point un protocole d'entente avec le ministère de la Justice Canada, afin d'appuyer plus de 20 petits organismes participant à la mise en œuvre</p>	

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
<p>4.2 Les changements nécessaires au soutien de la LMFP sont apportés aux systèmes centraux des ressources humaines. (2006-2008)</p>	<p>Un soutien a été apporté au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et au Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre.</p>	<p>Ces deux importants comités sont primordiaux pour l'examen des pratiques et des mécanismes existants, et pour maximiser l'utilité de ces derniers, afin d'améliorer la compréhension des étapes qui sont encore nécessaires à la modernisation et au renouvellement de la fonction publique. Ces comités contribuent également à faire en sorte que les idées sont partagées et que les défis sont relevés. Ce travail fondamental aide à préparer le terrain pour les activités et les mesures concrètes qui profiteront aux fonctionnaires d'aujourd'hui et de demain.</p>
<p>4.2 Les changements nécessaires au soutien de la LMFP sont apportés aux systèmes centraux des ressources humaines. (2006-2008)</p>	<p>Des efforts importants ont été déployés afin de continuer de cerner les besoins des systèmes de ressources humaines centraux et communs et, au besoin, d'effectuer des modifications stratégiques à ces systèmes.</p>	<p>Les systèmes servent de fondement aux efforts menés partout à la fonction publique dans le cadre de nombreuses responsabilités liées à la gestion des personnes, allant de la dotation et du recrutement à la formation et au perfectionnement. Les efforts sont déployés de manière progressive afin que les changements effectués aux systèmes ne nuisent pas au bon fonctionnement des activités de la fonction publique, mais plutôt qu'ils rendent ces systèmes plus rapides et plus justes. Ces changements auront une incidence positive sur tous ceux qui bénéficient d'une gestion des personnes efficace; ce sont également des éléments primordiaux qui font en sorte que la fonction publique peut offrir des résultats aux Canadiens.</p>

Avantages pour les clients	Réalizations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>Une fois l'évaluation terminée, les ministres du CT pourront juger que la mise en œuvre de la LMFP est conforme aux principes de saine gestion et de responsabilité financière. Cette information guidera également les futures initiatives et les investissements potentiels afin qu'ils soient pertinents et ajoutent de la valeur aux opérations.</p>	<p>On a élaboré le cadre de référence de l'évaluation de la LMFP, axé principalement sur la gestion de projet globale, la gouvernance et l'intendance en matière de financement, conformément au CIS. Une évaluation par un tiers sera menée en 2007-2008.</p>	<p>3.4 Un cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la LMFP est élaboré. (2006-2007)</p>
4. Les initiatives d'habilitation sont réalisées.		
	<p>Des efforts déployés dans l'ensemble des secteurs d'activité de l'Agence visent tous les aspects du renouvellement et de la modernisation de la fonction publique, afin qu'un régime viable de gestion des personnes soit mis en place pour desservir le gouvernement et les Canadiens. La création du Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique à l'automne 2006 est un jalon important dans l'accroissement de l'intensité de ces efforts, en mettant l'accent sur des projets concrets qui peuvent avoir une incidence positive des maintenant sur les activités liées aux ressources humaines.</p>	<p>4.1 Des initiatives de leadership et de soutien sont mises à la disposition des ministères pour leur permettre de gérer et de maintenir l'amplitude de la mise en œuvre de la LMFP et la transition au nouveau régime de gestion des ressources humaines. (2006-2009)</p>

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>le nouveau régime de gestion des ressources humaines et tirer le meilleur profit du cadre de ce nouveau régime.</p>	<p>droits. On s'est également servi des professionnels des ressources humaines comme d'un réseau pour diffuser des renseignements sur les changements qui découlent de la LMFP, notamment en ce qui concerne le rôle des gestionnaires et la coopération employés-employeur, entre autres.</p>	
<p>Ces activités ont permis aux professionnels des ressources humaines d'augmenter leurs compétences et de parfaire leurs connaissances relatives aux mesures d'assouplissement, ce qui soutient leurs efforts et ceux des employés et des gestionnaires en vue d'actualiser les avantages visés par la LMFP.</p>	<p>On a organisé des activités d'apprentissage en partenariat avec l'EFPC (y compris un forum sur la dotation collective à l'échelle de la fonction publique) afin d'échanger sur les réussites liées à la LMFP et sur les leçons retenues.</p>	
<p>Le site Web permet aux ministères d'échanger leurs connaissances liées à l'intégration concrète de la LMFP dans leurs activités, afin d'encourager l'innovation et d'éviter que les organismes aient à réinventer la roue. Le site permet aussi aux organismes d'annoncer des occasions de travailler en partenariat (p. ex. la dotation collective) et de réduire, par le fait même, le doublement potentiel des efforts. En prenant l'initiative d'organiser des activités qui répondent à leurs besoins ou à ceux de leurs employés, les ministères pourraient éventuellement réduire leurs coûts et voir leurs investissements produire un meilleur rendement.</p>	<p>On a créé et lancé un site Web sur les pratiques exemplaires dans le cadre de la LMFP.</p>	

Avantages pour les clients	Réalisations en 2006-2007	Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007
<p>L'information sur les forces et faiblesses de l'intégration des leurs organismes permet aux administrateurs généraux de prendre des mesures de suivi et d'assurer une bonne gestion des ressources humaines. Les gestionnaires et les employés profitent à la fois de ces évaluations qui soulignent les forces (pouvant être partagées comme pratiques exemplaires) et les faiblesses (pouvant être redressées de manière proactive).</p>	<p>On a évalué le rendement ministériel selon un indicateur de la CCRGP qui mesure le degré de mise en œuvre, de promotion et d'adoption des pratiques préconisées dans la LMFP.</p>	
<p>L'intégration des mesures du rendement liées à la LMFP dans le processus de la CCRGP réduira le fardeau de la surveillance et des rapports imposé aux ministères et aux organismes centraux, tout en permettant d'évaluer le rendement des administrateurs généraux dans le domaine de la gestion des personnes. Ces mesures contribuent à faire en sorte que l'on tient compte des progrès tangibles et des ajustements à l'orientation (dans toute la fonction publique et dans les ministères).</p>	<p>On a procédé à l'élargissement et à la création de mesures du rendement significatives, et on les a incorporées dans le processus d'ensemble de la CCRGP pour qu'elles puissent servir à l'avenir.</p>	
<p>Les initiatives de communication au sujet de la LMFP favorisent une compréhension uniforme entre les employés et les gestionnaires et, par conséquent, elles favorisent également la relation de coopération envisagée par la LMFP. La diffusion de ces renseignements fait en sorte que les ministères peuvent utiliser la latitude accordée par</p>	<p>On a communiqué la vision du nouveau régime de gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique par l'entremise de mécanismes comme une formation obligatoire pour les gestionnaires sur le fonctionnement du nouveau régime de dotation et une formation pour les employés sur l'incidence du nouveau régime sur leurs rôles et leurs</p>	<p>3.3 Une vision à jour, plus complète, du nouveau régime de gestion des ressources humaines dans le cadre de la LMFP est élaborée et communiquée à l'ensemble de la fonction publique. (2006-2007)</p>

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007		Réalisations en 2006-2007		Avantages pour les clients	
3. Les objectifs d'investissements et les objectifs opérationnels de la LMFP continuent d'être soutenus par une infrastructure efficace de mesure du rendement, de surveillance et de reddition de comptes.					
<p>3.1 Des rapports périodiques au CT sur le financement de la LMFP et sur les coûts et les résultats ministériels liés à la LMFP sont présentés.</p> <p>(2006-2009)</p>		<p>Conformément aux exigences du Cadre d'investissement stratégique (CIS) de la LMFP, on a préparé un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la LMFP et la somme totale des investissements effectués jusqu'à la fin de l'exercice 2005-2006. Le rapport a été présenté aux ministres du CT en juin 2007.</p>		<p>On a tenu les ministres du CT à jour et on les a avisés que la mise en œuvre de la LMFP se déroulait comme prévu et selon les prévisions budgétaires, ce qui leur permet de bien jouer leur rôle de surveillance à titre de conseil de gestion et fait en sorte que les investissements faits par les ministères pour appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction publique ont un bon rendement à long terme.</p>	
<p>On a créé une base de données et on la tient à jour afin d'assurer la saine gestion financière et la surveillance continue des dépenses à même le fonds de réserve de la LMFP.</p>		<p>Cet outil permet de produire des rapports (tels que le rapport d'étape présenté aux ministres du CT) qui présentent des données financières exactes, à jour et conformes aux bonnes pratiques de gestion financière.</p>			
<p>3.2 Le Cadre de mesure du rendement est en place.</p> <p>(2006-2007)</p>		<p>L'Agence a dirigé la surveillance et la préparation de rapports sur la mise en œuvre de la LMFP par le truchement des évaluations ministérielles, des rapports et des mécanismes de responsabilité, ainsi que des rapports sur les résultats fondés sur les données recueillies par ces mécanismes.</p>		<p>Le cadre permet de s'assurer que les ministères effectuent les investissements humains et financiers appropriés à l'appui de la modernisation de la fonction publique, contribuant ainsi à faire en sorte de profiter le mieux possible des avantages de la LMFP.</p>	

<b>Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007</b>	<b>Réalisations en 2006-2007</b>	<b>Avantages pour les clients</b>
<p>On a établi et l'on entretient des relations positives avec les clients intéressés, la CFP et le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP).</p>	<p>On fournit régulièrement aux administrateurs généraux des stratégies d'identification du risque, une gestion efficace des causes et le soutien des recours en justice.</p>	<p>Le dialogue franc soutient la gestion efficace des causes, le transfert du savoir et le renforcement des capacités dans les organisations.</p>
<p>On fournit régulièrement aux administrateurs généraux des stratégies d'identification du risque, une gestion efficace des causes et le soutien des recours en justice.</p>	<p>L'information sur les leçons retenues, la procédure du TDFP et la jurisprudence permet aux administrateurs généraux de renforcer et d'améliorer la gestion de leurs causes devant le TDFP. Le nombre limité de causes présentées aux auditions du Tribunal a réduit les répercussions négatives éventuelles sur le régime des ressources humaines. La jurisprudence est conforme à l'esprit de la LEFP, qu'elle soutient.</p>	<p>On a établi un centre d'expertise en politiques pour le <i>Système de gestion informelle des conflits</i> (SGIC) est entièrement fonctionnel et les ministères obtiennent un bon soutien dans ce domaine. (2006-2007 et continu)</p>
<p>On a établi un centre d'expertise en politiques pour la <i>Directive sur le Système de gestion informelle des conflits</i>.</p>	<p>Le soutien offert aux intervenants assure la cohérence de l'application, de l'interprétation et de la mise en œuvre de cette nouvelle façon d'aborder la gestion des conflits dans le milieu de travail.</p>	<p>La collaboration avec les intervenants, les syndicats, les ministères et les spécialistes en gestion des conflits assure la réussite croissante de la mise en œuvre non seulement des systèmes de gestion des conflits, mais également de leur signification et de leur but, ce qui favorise une meilleure interaction dans le milieu de travail.</p>
<p>L'Agence a dirigé l'élaboration de la <i>Directive sur le Système de gestion informelle des conflits</i>.</p>	<p>On a établi un centre d'expertise en politiques pour la <i>Directive sur le Système de gestion informelle des conflits</i>.</p>	<p>2.1 Un centre d'expertise en politiques pour le <i>Système de gestion informelle des conflits</i> (SGIC) est entièrement fonctionnel et les ministères obtiennent un bon soutien dans ce domaine. (2006-2007 et continu)</p>

**2. La modernisation du système de relations de travail et de règlement des différends est réalisée.**

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
	<p><i>La Politique du programme Échanges Canada</i> a été mise à jour et approuvée par le CT.</p>	<p>Les employés de compagnies personnelles peuvent désormais participer au programme Échanges Canada.</p>
	<p>On a préparé une ébauche englobante de la <i>Politique sur le renouvellement du personnel</i> qui combine les politiques révisées sur l'embauche des étudiants, les bourses, l'emploi pour une période déterminée ainsi que le Programme de mutation spéciale (anciennement connu sous le nom de Programme de rémunération d'affectation spéciale). On prévoit la présentation au CT à l'automne 2007.</p>	<p>Les responsabilités seront plus claires pour les administrateurs généraux, ce qui fait en sorte que les politiques et directives sont cohérentes dans l'ensemble des secteurs visés.</p>
<p>1.2 La <i>Politique sur la gestion du rendement des employés</i> est élaborée. (2006-2007)</p>	<p>On a produit une ébauche préliminaire de la <i>Politique sur la gestion du rendement des employés</i> et on l'élargit actuellement pour répondre adéquatement aux buts et objectifs du renouvellement de la fonction publique.</p>	<p>Cette politique appuiera la saine gestion des personnes, contribuant ainsi à faire en sorte que l'on accente de manière significative l'importance de la gestion des fonctionnaires et de leur rendement.</p>
<p>1.3 Un centre d'expertise en politiques sur les questions de ressources et de dotation liées à l'employeur est créé et les ministères obtiennent un bon soutien dans ce domaine. (2006-2007 et continu)</p>	<p>Un Centre d'expertise sur les recours en matière de dotation, entièrement fonctionnel, offre en collaboration avec des conseillers juridiques un soutien et des conseils opportuns, efficaces, efficaces et de grande qualité aux administrateurs généraux concernant les recours en matière de dotation.</p>	<p>Les ministères bénéficient des services d'un groupe centralisé d'experts qui les aident à cerner les enjeux, à résoudre les cas difficiles et à influencer sur la jurisprudence au sens de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP). Compte tenu de la qualité de la gestion du processus de résolution des plaintes en matière de dotation, on voit d'un bon œil, en règle générale, l'exercice des pouvoirs discrétionnaires par les administrateurs généraux.</p>

## 2.2 Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme

### Contexte

L'adoption de la LMFP a changé le cadre législatif de la gestion des ressources humaines et donné le coup d'envoi au processus de renouvellement en matière de gestion des personnes à la fonction publique. De tels changements ne se font pas en un jour; ils nécessitent un engagement à long terme pour en assurer le succès. C'est pourquoi la mise en œuvre continue et profonde de la modernisation et du renouvellement de la fonction publique demeure une priorité majeure pour l'Agence. Ces efforts sont horizontaux et transversaux; ils font appel aux nombreux partenaires de l'Agence dans divers ministères et dans l'ensemble de la fonction publique. Ce rôle de surveillance appelle à travailler de près avec les nouvelles structures et mécanismes institutionnels qui ont été établis, à établir de nouvelles politiques, de nouveaux outils et de nouveaux services de soutien, de même qu'à mettre sur pied de solides programmes de communication, d'apprentissage et de changement de culture à l'appui des nouvelles compétences et aptitudes en matière de ressources humaines.

Lorsque le gouvernement a annoncé qu'il mettait l'accent sur le renouvellement de la fonction publique en 2006, l'Agence s'est vu confier un rôle central à l'appui de cette priorité. La fonction publique est en bonne voie d'assouplir la dotation, d'établir des relations de travail syndicales-patronales novatrices et d'améliorer la formation des employés. Par conséquent, l'Agence a adopté une approche fondée sur le cadre législatif découlant de la LMFP en vue de préparer la voie au renouvellement de la fonction publique.

### Engagements et principales réalisations

Pour assurer la concision de ce tableau et des suivants, le terme « ministères » englobera, en règle générale, les ministères et organismes.

Engagements dans le cadre du RPP 2006-2007	Réalisations en 2006-2007	Avantages pour les clients
1. La modernisation du système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est réalisée.	1.1 L'examen de l'ensemble des politiques sur l'emploi est réalisé. (2006-2007)	La Politique sur l'accueil a été transférée au Bureau du contrôleur général.
	Comme l'ensemble des politiques financières relève désormais du Bureau du contrôleur général, les ministères peuvent s'adresser à un seul endroit pour obtenir une interprétation des politiques, favorisant ainsi une	

## Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

L'Agence structure ses travaux autour de trois activités de programme pour atteindre son objectif stratégique et obtenir des résultats pour les Canadiens :

- ▶ une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue;
- ▶ un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité;
- ▶ une fonction publique représentative et accessible.

La présente section donne des précisions sur les engagements et les réalisations de l'Agence du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007 et expose les réalisations au chapitre de l'administration ministérielle.

### 2.1 Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Les plans et priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2006-2007 étaient structurés autour de trois résultats clés :

- ▶ optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- ▶ moderniser le Système de classification de la fonction publique;
- ▶ renforcer la planification, la reddition de comptes et la transparence en gestion des ressources humaines.

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été réparties comme suit.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations au total	Dépenses réelles
47 822	48 870	38 319

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	Autorisations	Réelles
292	S/O	278

- réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs aux langues officielles.

#### *Réaliser et maintenir les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi*

L'Agence continue à offrir un leadership en matière de politique afin de rendre la fonction publique plus représentative, en aidant les ministères et organismes à atteindre leurs objectifs et en surveillant de plus près leurs progrès. Alors que les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont bien représentées dans la fonction publique, les minorités visibles demeurent sous-représentées. Cette activité de programme exige un effort continu compte tenu du fait que l'on s'attend à ce que la représentation des minorités visibles au Canada augmente au cours des prochaines décennies.

Faits saillants en 2006-2007 :

- L'Agence a créé la Direction générale du renouvellement et de la diversité de la fonction publique, démontrant ainsi un engagement à diversifier le milieu de travail dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.
- Par l'entremise de vastes consultations avec les différents intervenants — y compris le Conseil sur l'équité en d'emploi, le Conseil des ressources humaines et les agents négociateurs — l'Agence a procédé à la refonte des politiques relatives à l'équité en emploi et à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

#### *Réaliser et maintenir les plans et priorités relatifs aux langues officielles*

L'Agence a continué à faire des progrès en favorisant une vision commune du service dans les deux langues officielles dans l'ensemble de la fonction publique. Cette vision s'applique à environ 200 institutions qui sont assujetties aux parties IV, V et VI de la LLO.

Faits saillants en 2006-2007 :

- L'Agence a renforcé les systèmes de surveillance et de production de rapports; elle a augmenté la portée de ses activités de sensibilisation et a commencé à concevoir une campagne d'information nationale qui sera lancée en 2007-2008.
- L'Agence a tenu son deuxième « Forum de bonnes pratiques » en matière de langues officielles.
- L'Agence a mis son Tableau de bord de gestion des langues officielles à la disposition des institutions faisant partie de l'administration publique centrale.

**Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux**

Les valeurs et l'éthique sont à la base de toute culture forte de responsabilité, d'intégrité et de transparence. C'est le principe directeur du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (BVEFP) de l'Agence. Depuis sa création en 2003, le BVEFP a dirigé les progrès réalisés à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Il offre des conseils judiciaires et stratégiques en matière de politique aux ministères et organismes sur de nombreux sujets reliés aux valeurs, à l'éthique, aux conflits d'intérêts, à l'après-mandat, au harcèlement, aux activités politiques, à l'indemnisation et à l'intégrité organisationnelle.

**Faits saillants :**

- Cette année, l'Agence a soutenu le gouvernement en mettant en œuvre la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) qui est entrée en vigueur en avril 2007. Cette loi protège les fonctionnaires et les Canadiens qui divulguent des actes répréhensibles au gouvernement fédéral.
- Le BVEFP a mis en œuvre des ateliers et des séances d'orientation afin que les administrateurs généraux, les sous-ministres adjoints et d'autres cadres supérieurs de la fonction publique connaissent et comprennent leurs rôles et responsabilités en matière de valeurs et d'éthique.
- L'Agence a lancé l'élaboration d'une stratégie globale pour le mieux-être en milieu de travail pour le gouvernement.

## 1.5 Une fonction publique représentative et accessible

L'Agence a contribué à créer une fonction publique représentative et accessible par la mise en œuvre de deux lois importantes.

- La *Loi sur l'équité d'emploi* engage le gouvernement à assurer l'égalité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés en matière d'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.
- La LLO engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones.

Les programmes de l'Agence pour 2006-2007, dans le but de réaliser cette activité de programme, ont été formulés de manière à atteindre les deux principaux résultats suivants :

- réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs à l'équité en emploi;

## 1.4 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de réussite au chapitre de la gestion des personnes et, en bout de ligne, des opérations de la fonction publique. À cette fin, les plans et priorités de l'Agence pour 2006-2007 ont été formulés autour de deux secteurs clés :

- favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership;
- promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

### *Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership*

Le leadership agit à tous les niveaux d'une organisation et le perfectionnement du leadership est essentiel à la viabilité de tout effectif. L'Agence soutient cet objectif par l'entremise de la gestion des ressources humaines, de la gestion des talents et de l'élaboration de politiques destinées à la collectivité des cadres supérieurs. En outre, le renouvellement du leadership au sein de la fonction publique est soutenu par les programmes de perfectionnement du leadership de l'Agence, destinés aux groupes de relève et aux groupes fonctionnels clés. Finalement, les responsabilités plus générales de l'Agence en matière d'apprentissage, de compétences en leadership, de primes et de reconnaissance font en sorte que le leadership et l'excellence sont valorisés à tous les niveaux de la fonction publique.

### Faits saillants :

- L'Agence a soutenu le greffier, le Comité des hauts fonctionnaires, les administrateurs généraux et les ministères clients pour la mise en œuvre de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*.

- Une nouvelle *Politique sur la gestion des cadres supérieurs* a également été élaborée.
- L'Agence a soutenu le lancement du Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada, un programme d'échange de cadres supérieurs entre la fonction publique fédérale et d'autres secteurs de la société.

- Une stratégie de gestion des talents visant les sous-ministres adjoints a été lancée.

- Des profils de spécialistes en ressources humaines, en finances et en droit ont été ajoutés au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs afin de répondre aux besoins des collectivités fonctionnelles en matière de planification de la relève.

- d'embaucher des personnes possédant les compétences appropriées et de comprendre les besoins de leur personnel en matière de perfectionnement.
- Un certain nombre d'initiatives, d'outils et de directives ont été mis en œuvre pour améliorer la capacité de classification dans les ministères.

### ***Renforcer la planification, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence en matière de ressources humaines***

Le nouveau régime créé par la LMFP a transféré la principale responsabilité de gestion des ressources humaines des organismes centraux aux administrateurs généraux et des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques. Cela signifie que les gestionnaires ont maintenant plus de pouvoirs et de souplesse — mais également une plus grande responsabilité — pour gérer leur personnel, personnaliser leurs systèmes de dotation afin de satisfaire les besoins opérationnels particuliers de leur organisation et plus de souplesse et de discrétion pour se servir de leur jugement lorsqu'ils évaluent des candidats et qu'ils prennent des décisions en matière de dotation. Dans cet environnement émergent, il est devenu essentiel de renforcer la planification, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence en matière de gestion des ressources humaines.

#### **Faits saillants :**

- L'Agence a continué à soutenir les ministères et organismes en leur offrant de l'aide, des outils et des pratiques exemplaires afin de s'assurer que la gestion des ressources humaines est intégrée aux objectifs opérationnels et que les aptitudes et compétences des employés sont conformes aux priorités.
- Des évaluations ont été effectuées afin de s'assurer que les gestionnaires sont responsables de leurs décisions, notamment par l'intermédiaire du CRG et de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRG). Des travaux ont également débuté en vue d'intégrer les mesures de rendement en matière de renouvellement de la fonction publique au CCRGP.
- Les politiques de gestion des ressources humaines ont été examinées ou renouvelées pour soutenir les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines dans l'exercice de leurs responsabilités.
- Des stratégies ont été élaborées pour soutenir les transitions importantes de l'effectif.

- renforcer la planification, la responsabilisation, la reddition de comptes et la transparence en gestion des ressources humaines.

### *Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme*

L'Agence a fait des progrès constants en élaborant des mécanismes et une infrastructure qui soutiennent la LMFP, dont les nombreuses composantes étaient en vigueur en décembre 2005. Ce travail continu assure non seulement que les bons mécanismes sont en place, mais établit également un environnement où ils seront utilisés avec succès. Il est conçu pour donner la parole aux gestionnaires dans les décisions de ressources humaines, et pour faciliter la façon avec laquelle les fonctionnaires sont embauchés, gérés et perfectionnés. Ces activités sont toutes des priorités pour l'Agence, notamment dans la mesure où elles offrent un soutien aux gestionnaires. Ce travail est également important pour le programme de renouvellement qui s'appuie sur les avantages et la souplesse des initiatives existantes comme la LMFP.

#### Faits saillants :

- Les ministères et organismes ont obtenu de l'aide pour adopter des processus de ressources humaines et des systèmes de gestion de l'information normalisés et plus efficaces.
- Le Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique de l'Agence a commencé à mettre sur pied une stratégie qui intègre les quatre secteurs prioritaires et qui détermine les éléments déclencheurs de l'action.

- Les exigences en matière de rapport imposées aux petits organismes ont été réduites; des efforts de recrutement collectifs ont été élaborés et la planification de la relève a reçu un appui.

### *Moderniser le système de classification de la fonction publique*

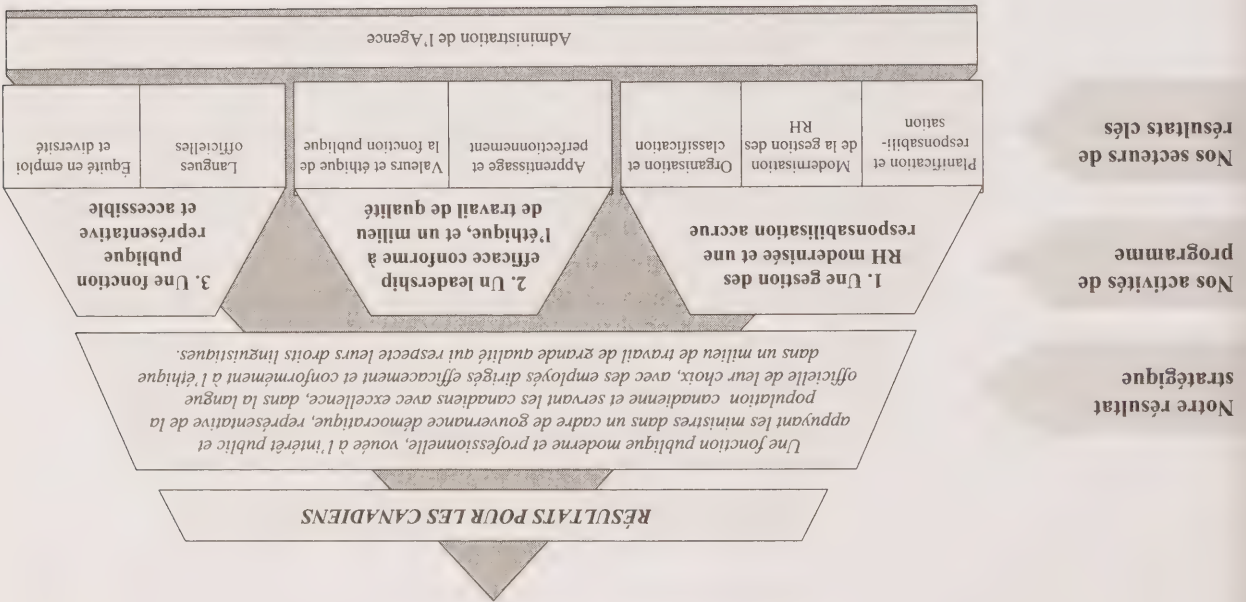
L'Agence a continué de faire des progrès à l'égard de la mise à jour et de la modernisation des normes de classification des différents groupes professionnels de la fonction publique. L'objectif consiste à rendre le système de dotation plus efficace, simple et souple. En plus d'établir les qualifications et les normes de travail, ces activités sont reliées à la parité salariale, à la rémunération, aux négociations collectives et aux relations de travail. L'Agence s'est engagée activement à moderniser la classification depuis 2003 et progresse de façon tangible et systématique.

#### Faits saillants :

- Une série de nouvelles normes de classification a été élaborée et approuvée en étroite collaboration avec les partenaires de l'Agence. Cela renforcera l'engagement des employés et soutiendra la mobilité de carrière. Il sera également plus facile pour les ministères

## 1.2 Rendement ministériel

Comme il est décrit ci-dessus, l'Agence a formulé ses priorités et ses plans autour de trois activités de programme interreliées (ou composantes de résultats stratégiques). Le graphique suivant présente un aperçu des plus importantes réalisations de l'Agence pour chaque activité de programme. Des tableaux sommaires détaillés des progrès réalisés dans toutes les activités de programme sont présentés à la section II de ce rapport.



## 1.3. Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Cette activité de programme est au cœur de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale et jette les bases d'une fonction publique renouvelée. Elle constitue un prérequis pour le succès de la gestion de personnes et soutient la délégation accrue des fonctions de gestion des ressources humaines qui découlent de la LMFP. Elle contribue également à renforcer la responsabilisation, la transparence et la confiance à l'égard de la fonction publique dans son ensemble. Bien qu'on ait réalisé beaucoup de travail dans ce secteur, il en reste encore beaucoup à faire. À cette fin, les plans et priorités établis par l'Agence en 2006-2007 étaient structurés autour de trois résultats clés :

- optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- moderniser le Système de classification de la fonction publique;

Ressources financières par activité de programme (composantes de résultats stratégiques)

Activités de programme 2006-2007 (composantes de résultats stratégiques)	Type	Dépenses prévues (000 \$)	Autorisations au total (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)	État des progrès globaux
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue.	Continu	47 822	48 870	38 319	Progrès comme prévu certains secteurs ont réalignés conformément au renouvellement de la fonction publique
<ul style="list-style-type: none"> <li>optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme</li> <li>moderniser le système de classification de la fonction publique</li> <li>renforcer la planification, la responsabilisation, la reddition de comptes et la transparence en gestion des ressources humaines</li> </ul>					
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité.	Continu	43 688	45 975	45 870	Progrès comme prévu certains secteurs ont réalignés conformément au renouvellement de la fonction publique
<ul style="list-style-type: none"> <li>favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership</li> <li>promouvoir et intégrer les valeurs et principes éthiques de la fonction publique à tous les niveaux</li> </ul>					
Fonction publique représentative et accessible.	Continu	13 200	13 223	12 180	Progrès comme prévu certains défis sont survenus dans des secteurs particuliers
<ul style="list-style-type: none"> <li>réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs à l'équité en emploi et à la diversité</li> <li>réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs aux langues officielles</li> </ul>					
Total pour l'Agence		104 710	108 068	96 369	

1.1 Ressources humaines et financières

Les tableaux suivants résument le rendement de l'Agence en 2006-2007.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Engagements
104 710	108 068 (a)	96 369 (b)

(a) La différence de 3,4 millions de dollars entre les autorisations de 108,1 millions et les dépenses prévues de 104,7 millions s'explique en grande partie par l'intégration d'un budget de 3,1 millions reporté de l'exercice 2005-2006, ainsi que par l'augmentation du financement relié aux conventions collectives par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses.

(b) Les dépenses réelles de 96,4 millions de dollars comprennent les dépenses d'exploitation de 7,1 millions pour les participants aux programmes de leadership et de 8,7 millions pour la prestation de services généraux offerts par le ministère des Finances Canada en vertu d'un protocole d'entente pour la prestation par ce dernier de services partagés, à titre d'organisation de services partagés.

Le total des autorisations de 108,1 millions de dollars, moins les dépenses réelles de 96,4 millions, a comme résultat des fonds inutilisés de 11,7 millions. Une affectation bloquée de 10,1 millions de dollars compte pour 86 p. 100 des fonds non utilisés. Le reste des fonds non dépensés, de l'ordre de 1,6 million, s'explique par des retards non prévus dans la réalisation des programmes.

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Dépenses prévues	Réelles	Différence
667	608 (c)	-59

Les ressources humaines prévues et réelles comprennent 75 équivalents temps plein (ETP) pour la prestation de services généraux offerts par le ministère des Finances Canada.

(c) Les ETP indiqués ne comprennent pas les 93 ETP participant aux programmes de perfectionnement en leadership.

- **Le recrutement** : Renouveler et maintenir en poste la capacité à tous les échelons afin de s'assurer que la fonction publique dispose des compétences et des personnes dont elle a besoin maintenant et à l'avenir.

- **Le perfectionnement des employés** : Favoriser le leadership à tous les niveaux et s'assurer que les employés ont la possibilité d'effectuer un travail intéressant dans un milieu de travail positif.

- **L'infrastructure de base** : Mettre en place les systèmes et les processus capables de soutenir la planification, le recrutement et le perfectionnement de manière efficace et adaptée aux besoins.

Les impératifs pour aller de l'avant sans réserve avec le renouvellement sont nombreux : il s'agit, entre autres, de la nature changeante du travail de la fonction publique, qui est influencée par l'automatisation, et de l'importance de voir et d'établir des liens dans un environnement mondial intégré et interrelié. En outre, la fonction publique doit composer avec un marché du travail qui se resserre, en raison des changements démographiques de la société canadienne. Ces facteurs et plusieurs autres soulignent l'importance de s'assurer que la fonction publique possède l'effectif et le milieu de travail nécessaires pour recruter et maintenir en poste des Canadiens de talent, maintenant et à l'avenir.

L'Agence a dû rajuster son tir afin de contribuer à diriger ce programme de renouvellement, avec un fort accent placé sur l'établissement d'une orientation par le biais du soutien qu'elle offre au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et au Comité consultatif sur la fonction publique du Canada nommé par le premier ministre. Bien que l'Agence exerce des activités de modernisation et de renouvellement depuis ses tous débuts, il y a un besoin pressant d'accélérer le rythme du changement et d'aller de l'avant maintenant en produisant des attendus qui auront des répercussions tangibles sur la vie des fonctionnaires.

L'essentiel du travail quotidien de l'Agence se concentre sur des résultats ayant des répercussions positives sur la vie des fonctionnaires et qui favorisent une fonction publique basée sur une saine gestion des personnes. Ce contexte explique la section II de ce rapport ministériel sur le rendement, qui a été rédigée afin d'indiquer clairement ce que l'Agence s'est engagée à faire en 2006-2007, les progrès réalisés dans le cadre de son engagement et les répercussions de ces efforts en ce qui concerne les avantages pour les clients de l'Agence qui, comme nous l'avons déjà mentionné, sont également ses partenaires : les sous-ministres, les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires et les fonctionnaires. Tous les investissements faits par l'Agence et les programmes qu'elle dirige visent à soutenir et à aider nos clients et nos partenaires, à établir les conditions favorisant l'excellence de la gestion des personnes, et à créer un effectif et un milieu de travail qui desservent le gouvernement et qui donnent des résultats aux Canadiens.

La recherche est également une composante importante qui aide à comprendre l'état de la gestion des personnes, en offrant une base pour la prise de décisions axée sur des faits. Les résultats du troisième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) sont particulièrement importants à cet effet en 2006-2007, car ils donnent une image exhaustive des points de vue des fonctionnaires sur une vaste gamme de questions de gestion des personnes.

Pour établir une orientation, il est essentiel de connaître l'état de la gestion des personnes, à court et à long terme. Il est tout aussi important de rendre compte aux fonctionnaires, aux parlementaires et aux Canadiens au sujet de notre rendement à cet effet. Pour cette raison, l'Agence produit un rapport annuellement sur l'état général de la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'évaluation continue de la réussite de la LMFP. Elle produit également des rapports sur le rendement de la fonction publique à l'égard des langues officielles, de l'équité en emploi, et des valeurs et de l'éthique. Ensemble, ces efforts font en sorte que le rendement de la fonction publique dans chacun de ces domaines est clair et que les secteurs où elle doit améliorer son rendement sont connus. L'année 2006-2007 a été particulièrement importante pour la préparation des éléments du premier rapport annuel sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

Finalement, l'Agence joue aussi un rôle de gérance pour l'ensemble du système de gestion des ressources humaines et des processus associés. Les travaux entrepris en 2006-2007 jettent les bases de la représentation des processus opérationnels reliés à la gestion des ressources humaines, une étape vitale afin de soutenir les efforts visant à rationaliser et à simplifier la gestion des ressources humaines.

## De la modernisation au renouvellement de la fonction publique

Depuis sa création, l'Agence s'est surtout concentrée sur la modernisation de la gestion des ressources humaines, jouant un rôle central dans la mise en œuvre de la LMFP. La refonte du cadre législatif de la gestion des ressources humaines, avec son accent sur le perfectionnement des employés, les relations de travail faites de collaboration et la souplesse dans la dotation, était essentielle pour jeter les bases d'une fonction publique moderne et efficace. En 2006-2007, le mandat de l'Agence a pris une toute autre dimension lorsque le gouvernement a fait du renouvellement de la fonction publique une priorité majeure. Le renouvellement englobe les efforts de modernisation déployés à ce jour et met l'accent sur quatre principaux secteurs de priorité déterminés par le greffier du Conseil privé dans son *Quatrième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Ces secteurs de priorité sont les suivants :

► **La planification** : Intégrer la planification des ressources humaines et des activités, afin de pouvoir répondre aux besoins du gouvernement et des Canadiens.

communications et du changement visent à transmettre la bonne information aux bonnes personnes et à s'assurer que cette information soit comprise et appliquée comme prévu.

Bien que l'Agence ne fournisse pas de services de gestion des ressources humaines transactionnels autres qu'un soutien direct aux sous-ministres, elle participe à de nombreux services stratégiques pour soutenir ses responsabilités politiques et le programme de gestion des personnes plus vaste. Son ensemble de programmes de perfectionnement en leadership offre de l'apprentissage et une gestion de carrière aux participants, contribuant ainsi à soutenir les efforts et les stratégies plus générales de planification de la relève. Les sous-ministres ont un soutien dans le cadre de la dotation de postes de sous-ministre adjoint, qui sont des postes clés dans la gestion du talent à la fonction publique. Les programmes de reconnaissance et de récompenses permettent de souligner clairement le rendement exemplaire des fonctionnaires, en célébrant la réussite et en illustrant le type d'efforts que tous doivent s'efforcer de déployer. Ce qui est particulièrement remarquable en 2006-2007, c'est que les services de l'Agence ont été axés principalement sur la mise en place d'outils et de mécanismes de soutien à l'appui des efforts de planification intégrée des ministères, aidant ainsi à faire en sorte qu'une approche holistique soit utilisée pour la planification financière, des ressources humaines et des opérations. Cette année également été importante pour l'équipe de soutien à la transition des petits organismes de l'Agence, qui travaille avec les organismes plus petits qui manquent de capacité à l'interne pour pouvoir moderniser pleinement la gestion des ressources humaines par eux-mêmes.

## Intégrité et durabilité

Le leadership et le service sont deux étapes d'un processus qui consiste à assurer l'excellence de la gestion des personnes. Assurer l'intégrité et la durabilité de la gestion des personnes dans la fonction publique est le troisième élément clé du processus. L'Agence met en œuvre des activités qui mesurent les forces en matière de gestion des personnes dans les ministères et partout à la fonction publique en se basant sur les composantes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liées aux valeurs et à l'éthique, et aux personnes. Les ministères et organismes travaillent avec l'Agence afin de déterminer dans quelle mesure leur milieu de travail est équitable, habitant, sain et sécuritaire, et dans quelle mesure leur effectif est productif, doté de principes, durable et souple. On évalue également dans quelle mesure ils disposent du leadership, de la culture organisationnelle et de l'infrastructure dont ils ont besoin afin d'enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique dans leurs opérations. Ces efforts sont importants pour comprendre l'état de la gestion des personnes dans la fonction publique, ainsi que pour mettre en évidence des réussites ministérielles particulières et les secteurs à améliorer. Les efforts déployés par l'Agence en 2006-2007, soit la troisième année depuis de lancement du CRG, ont surtout été consacrés à simplifier la façon dont les ministères rendent compte de leur rendement à l'Agence et à s'assurer que les indicateurs de réussite sont justes et appropriés.

Ces organisations sont au centre d'un partenariat de gestion des personnes encore plus vaste qui comprend toute l'administration publique centrale, soit plus de 185 000 employés de 84 organisations qui sont visés par la majorité des programmes de l'Agence. De plus, les activités de l'Agence à l'appui de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) et de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulguables* (LPFDAR) couvrent un secteur encore plus large, visant environ 380 000 employés répartis dans plus de 160 institutions. Ces nombreuses organisations englobent des partenaires de tous les échelons et secteurs de responsabilités. Ce sont des sous-ministres, des professionnels des ressources humaines, des gestionnaires et des fonctionnaires. Ce sont eux qui exploitent le système de gestion des personnes, qui apprennent, qui enseignent, qui embauchent et plus encore. L'Agence a la responsabilité de soutenir leurs efforts afin de s'assurer que le milieu de travail permet de servir avec succès le gouvernement et les Canadiens.

Il appartient aussi à l'Agence de veiller à ce que l'on satisfasse aux besoins de gestion des personnes de ces collectivités de fonctionnaires. Des champions, des réseaux et des communautés d'intérêts sont établis pour mieux comprendre ces besoins. Ils sont également utilisés pour communiquer l'information préparée par l'Agence pour soutenir la gestion efficace des personnes dans la fonction publique. L'année 2006-2007 a été une période importante pour constituer et renforcer ces réseaux, surtout en ce qui concerne les efforts continus pour maximiser les répercussions des changements à la gestion des ressources humaines qui faisaient partie de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP).

## Politiques et services

Une part importante des efforts de l'Agence vise principalement à assumer sa responsabilité de conseiller les membres du Conseil du Trésor (CT) au sujet de l'environnement politique approprié pour une gestion efficace des personnes dans la fonction publique. Ces politiques (ainsi que les lignes directrices et directives) font en sorte que les fonctionnaires, peu importe où ils sont employés dans la fonction publique, font partie d'un milieu de travail qui maximise la productivité et l'efficacité. À cet effet, 2006-2007 correspond à une période de renouvellement alors que les politiques du Conseil du Trésor étaient mises à jour dans le cadre du plus vaste exercice de renouvellement de l'ensemble des politiques du CT. Ces efforts se poursuivent dans le cadre d'un processus d'amélioration continue où l'application et les répercussions des politiques sont régulièrement réévaluées.

L'établissement des politiques de gestion des personnes n'est que le premier élément d'une suite d'activités. Une fois en place, les politiques doivent être communiquées et intégrées au milieu de travail. À cet égard, les services d'interprétation fournissent une orientation sur la façon dont les politiques sont appliquées à des situations particulières. Les activités de gestion des

## Partie I : Information sommaire

### Survol

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, dont le titre d'usage est maintenant l'Agence de la fonction publique du Canada, est au cœur de la gestion de personnes dans la fonction publique du Canada, s'efforçant d'établir un effectif et un milieu de travail sans égal.

Pour ce faire, l'Agence fait preuve de leadership en matière de politiques et de partenariats, offre des services qui soutiennent les fonctionnaires, les gestionnaires et la collectivité des ressources humaines, et maintient l'intégrité du système de gestion des ressources humaines, qu'elle surveille, et dont elle mesure l'efficacité et rend compte. Ce sont les outils que l'Agence utilise pour appuyer les institutions, ministères et organismes fédéraux dans leur prestation de conseils au gouvernement et de services aux Canadiens.

### Secteurs d'activité

Ces fonctions sont assumées dans une vaste gamme de secteurs de la gestion des personnes, notamment :

- ▶ l'apprentissage;
- ▶ la perfectionnement en leadership;
- ▶ la gestion des cadres de direction;
- ▶ les valeurs et l'éthique de la fonction publique;
- ▶ les langues officielles;
- ▶ l'équité en emploi et la diversité;
- ▶ la classification;
- ▶ la politique d'emploi.

### Partenariats

Une des caractéristiques fondamentales qui distinguent la façon dont ces activités sont menées au sein de l'Agence est l'importance qui est accordée aux partenaires et à la collaboration. Les efforts que nous déployons sur le plan de l'apprentissage sont le reflet d'une étroite relation de travail avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), le fournisseur de service commun pour l'apprentissage dans la fonction publique. Notre vision du processus de bout en bout de la dotation à la fonction publique est alimentée par la Commission de la fonction publique (CFP), dont le mandat consiste à superviser l'intégrité du système de dotation fédéral. Lorsque des travaux de classification sont exécutés, ont tient compte de leurs répercussions sur la rémunération, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007 pour l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et priorités et Rapports ministériels sur le rendement.

Il est conforme aux exigences particulières de la présentation des rapports décrites dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée de l'Agence, telle qu'elle apparaît dans sa Structure de gestion des ressources et des résultats.

On y trouve une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.

Il fournit une base pour la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus avec les ressources qui lui sont confiées et les autorisations qui lui ont été accordées.

Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses approuvées dans le Rapport sur les plans et priorités du Budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Nicole Jauvin, présidente

Agence de la fonction publique du Canada



## Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007

À titre de président du Conseil du Trésor, je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, pour l'année 2006-2007.

À titre de président du Conseil du Trésor, je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, maintenant connue sous le nom d'Agence de la fonction publique du Canada, pour l'année 2006-2007.

Je suis fier des résultats que nous avons obtenus au cours de la dernière année. L'entrée en vigueur de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgués d'actes répréhensibles en avril 2007 a constitué un tournant important. Cette loi garantit la protection des fonctionnaires ainsi que des Canadiens qui signalent des actes répréhensibles commis au gouvernement fédéral. Elle est une composante essentielle de Loi fédérale sur la responsabilité et affirme de la volonté continue du gouvernement du Canada de rétablir la confiance de la population à l'égard des institutions fédérales.



L'Agence continue d'accomplir des progrès remarquables en améliorant les méthodes de recrutement et de gestion, et en encourageant le perfectionnement — elle a notamment chapeauté la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. Une grande importance a été accordée à la modernisation et à la rationalisation des pratiques et des politiques en matière de ressources humaines, et ce, dans l'ensemble du gouvernement. Les fonctionnaires seront ainsi plus à même d'offrir des services opportuns et qui répondent aux besoins changeants des Canadiens.

Le nouveau régime de gestion des ressources humaines s'impose comme l'un des fondements du renouvellement de la fonction publique. Au Canada, les employeurs, notamment la fonction publique, doivent faire face à d'importantes pressions en matière de recrutement et de maintien en poste en raison du vieillissement de la population active et des tendances du marché du travail. Dans un tel climat de concurrence et de défis, les Canadiens doivent pouvoir compter sur une fonction publique solide et efficace qui puisse continuer à leur donner des résultats. C'est pourquoi le gouvernement a fait du renouvellement de la fonction publique une priorité permanente et qu'il a établi des objectifs et des échéanciers précis. L'Agence continuera donc à jouer un rôle fondamental grâce à un large éventail d'activités visant à faire du renouvellement de la fonction publique une réalité et à encourager l'excellence dans toute la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

J'invite donc tous les parlementaires et les Canadiens à lire le présent rapport qui témoigne de notre commun intérêt pour le renouvellement et l'excellence de la fonction publique.

*Vic Toews*

Vic Toews, c.p., c.r., député  
Président du Conseil du Trésor

Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation.....	90
Tableau 6 : Détails sur le programme de contribution .....	93
Tableau 7: États financiers 2006-2007 .....	94
Déclaration de responsabilité de la direction.....	94
État des résultats.....	95
État de la situation financière.....	96
État de l'avoir du Canada.....	97
État des flux de trésorerie.....	98
Notes complémentaires aux états financiers.....	104
Tableau 8 : Politiques relatives aux déplacements.....	112

## Table des matières

Partie I : Information sommaire.....	4
1.1 Ressources humaines et financières.....	9
1.2 Rendement ministériel .....	11
1.3. Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue .....	11
1.4 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité .....	14
1.5 Une fonction publique représentative et accessible.....	15
Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	17
2.1 Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue .....	17
2.2 Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme.....	18
2.3 Moderniser le système de classification de la fonction publique ....	33
2.4 Renforcer la planification, la reddition de comptes et la transparence en gestion des ressources humaines .....	39
2.5 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité.....	46
2.6 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux .....	57
2.7 Une fonction publique représentative et accessible.....	66
2.8 Réaliser et préserver les plans et les priorités relatifs à l'équité en emploi et à la diversité.....	67
2.9 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles .....	71
2.10 Priorités en matière de gestion.....	76
Partie III : Renseignements supplémentaires.....	86
Organigramme de l'Agence au 30 septembre 2006 .....	86
Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et réelles (y compris les ETP) .....	87
Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme .....	88
Tableau 3 : Postes votés et législatifs .....	89
Tableau 4 : Services reçus sans frais.....	89

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2007

N° de catalogue  
ISBN

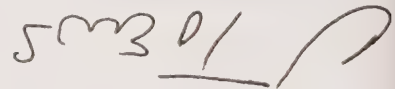
Ce document est disponible sur le site Web du  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca>  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota :* Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

**Agence de la fonction publique du  
Canada**

**2006-2007**

**Rapport ministériel sur le rendement**



L'honorable Vic Toews  
Président du Conseil du Trésor



## Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à [http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp)). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La réaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

**Partie II – Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposés simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. (Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/96-2007  
ISBN 978-0-660-63423-4



Ce logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture  
Le texte est imprimé sur un papier FSC contenant  
100% de fibres recyclées après consommation

Groupes de produits non certifiés  
bien gérés, de sources contrôlées  
et de bois ou fibres recyclés.  
Cert no. SIF-COC-789  
0 1996 Forest Stewardship Council



# Agence de la fonction publique du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007



# Canada Revenue Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# Canada Revenue Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

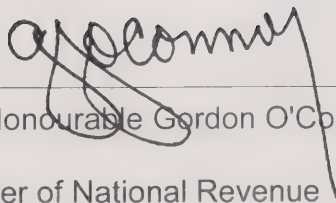
Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

# Canada Revenue Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

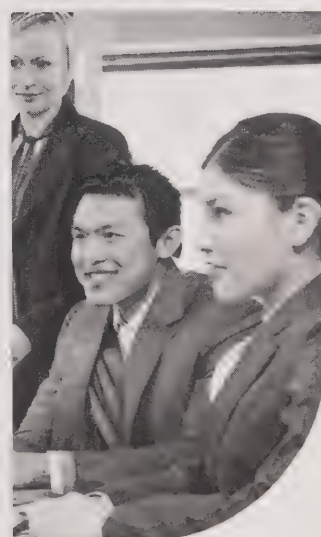
A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gordon O'Connor", is written over a horizontal line.

The Honourable Gordon O'Connor, P.C.,  
M.P.  
Minister of National Revenue

This *Performance Report* is identical in content to the Canada Revenue Agency's *2006-2007 Annual Report*. The Minister of National Revenue tables the CRA's *Annual Report* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Revenue Agency Act*. The *Performance Report* and the CRA's *Annual Report* contain the same comprehensive performance information and an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information, as well as the opinion of the Auditor General of Canada on the CRA's financial statements. For more information on the *CRA's Annual Report*, visit the CRA's Web site at: [www.cra.gc.ca](http://www.cra.gc.ca), or write to: Director, Planning and Annual Reporting Division, Corporate Planning, Governance and Measurement Directorate, Corporate Strategies and Business Development Branch, Canada Revenue Agency, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Canada K1A 0L5.

# Canada Revenue Agency Annual Report to Parliament

2006-2007



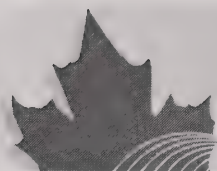
# Who We Are

The Canada Revenue Agency (CRA) touches the lives of all Canadians through our administration of Canada's tax laws and benefit programs for individuals and families. Whether it is the birth of a child that makes a family eligible for a benefit, filing a tax return, investment in a business, or the purchase of goods over the Internet, the CRA must be able to deliver the programs and services that Canadians need when and how they need them.

Our organization is guided by four enduring values—integrity, professionalism, respect, and co-operation. We believe in providing service excellence through our 57 service sites across the country, supported by fair and responsible compliance action, to win the trust and confidence of Canadians and our clients. This ensures the integrity of Canada's tax system and benefit programs. The CRA employs approximately 44,000 people, and the tax revenue it collects pays for the public goods and services that enhance the quality of life of all Canadians.

Accountability for our performance forms a common thread through every aspect of CRA operations. By being accountable, fair, and service-oriented, we maintain the trust and confidence of Canadians. This enables us to maximize our potential, and to build on our services and programs in ways that will benefit Canadians and their governments into the future.

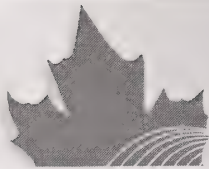




## 2006-2007 CRA at a Glance



- Just over \$346 billion collected—averaging over \$1.3 billion every working day—including:
  - \$110.6 billion in personal taxes
  - \$37.7 billion in corporate taxes
  - Over \$52 billion on behalf of Canada's provinces, territories, and First Nations
  - Over \$17 billion in Employment Insurance (EI) premiums
- Almost \$50 billion in Goods and Services Tax (GST)/Harmonized Sales Tax (HST) collected from over three million GST/HST registrants
- Over \$15.2 billion benefit and credit payments distributed to over 11 million entitled Canadians
- Over 1.6 million corporate tax returns processed, including 14.0% electronically
- Almost \$13 billion identified through measures for addressing non-compliance, a portion of which may be overturned as a result of appeals and an additional portion of which may be uncollectible
- Over 36 million tax-related visits to the CRA's Web site and over 61 million forms and publications downloaded
- 60% increase in visits to My Account by taxpayers
- More than 15,800 volunteers completed over 500,000 simple tax returns for low-income, eligible taxpayers
- Almost 23 million public enquiries answered
- Almost 25 million individual tax returns were filed, including 50.6% electronically filed
- Approximately 1.6 million employers withheld and remitted over \$192 billion in source deductions—about 56% of the revenues we collected
- More than 8,200 voluntary disclosures processed with related assessments totalling over \$525 million
- Almost \$466 million in interest and penalties waived or cancelled under our Taxpayer Relief Provisions
- Over \$32 billion in contributions on behalf of the Canada Pension Plan (CPP)



# Highlights

The CRA is committed to being accountable to Canadians about how well it administers Canada's tax and social benefit programs. We do this by setting meaningful performance goals and objectively measuring results as a way to drive continuous improvement in our program activities. As shown in the chart below, in 2006-2007, we continued to achieve the majority of the expected results that we established for our Tax Services and Benefit Programs strategic outcomes. We also identified some areas where results fell short of our expectations.

## Notable Initiatives

- More than 90% of individuals, employers, and GST/HST registrants continued to file tax returns on time.
- More than 90% of individuals paid their taxes on time.
- We sustained strong performance in issuing more than 99% of almost 86 million payments on time under the Canada Child Tax Benefit program, the GST/HST credit program, and related provincial and territorial benefit and credit programs.
- We leveraged our federal delivery infrastructure to administer 72 benefit programs and services for provinces, territories, and other government departments, up from 67 last year.
- Our programs to address non-compliance with reporting obligations identified a total dollar value of almost \$13 billion, a 21% increase from 2005-2006.
- We earned an A grade for "ideal compliance" under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act* for responding within legislated timeframes.
- We received two gold, two silver, and one bronze Government Technology Exhibition and Conference awards for information technology achievements.
- The Treasury Board of Canada Secretariat and the Privy Council Office awarded the CRA Government On-line Teams with an Award of Excellence.
- In support of our sustainable development priority, we lowered our paper consumption by 10% over 2005-2006, increased our purchases of greener products by about 30%, and significantly exceeded our solid waste diversion target.

## Areas for Improvement

- Total tax debt grew from \$18.5 billion to \$20 billion.
- Our estimate of timely filing by taxable corporations increased slightly from last year (86.4%), but remained below our 90% target.
- The rate of timely payments by taxable corporations declined to 85.4% from 88.7% in the previous year while timely payments of source deductions by employers declined from 88.7% to 87.7% in 2006-2007.
- Levels of identified non-compliance by individuals with deductions and credits not subject to third-party reporting decreased slightly, but remained high (14.7%).

## Priorities to Achieve Improved Results

The CRA identifies areas where improvements are required, and addresses them through various strategies and initiatives. In pursuing improved results, the CRA balances its efforts to deliver changes with the requirement to maintain the integrity of our current program delivery systems. Key improvement priorities include the following activities:

- We will continue to focus on addressing the growth of our tax debt and to implement strategies that will eventually reduce our inventory of receivables.
- We will continue to investigate the impact of certain trends, such as the decrease in timely filing by taxable corporations, the decline in the timely remittance of payments by taxable corporations and in the remittance of employer deductions, and the decrease in accuracy of claims by individuals with deductions and credits not subject to third-party reporting. Strategies will be established to raise compliance rates to targeted levels in these three areas.

## Message from the Minister



Ensuring that Canada's tax laws are applied fairly and consistently contributes to the social and economic well-being of Canadians. The confidence of Canadians in the Canada Revenue Agency's (CRA) integrity is fundamental to its success in administering tax and benefit programs on behalf of governments across Canada. It is an honour to be, as the Minister of National Revenue, responsible for an organization that has a world-class reputation for excellence in service, protection of information, transparency in the way we account for our performance, and fairness in our dealings with taxpayers and benefit recipients.

During the past year, while continuing to meet its objectives of promoting taxpayer compliance and delivering timely and correct benefit payments to eligible Canadians, the CRA has identified ways to help ensure simpler, more secure, and less costly options for Canadians to meet their tax obligations and receive benefits. For instance, the CRA is committed to implementing ambitious initiatives to simplify the tax process for small and medium sized businesses and to sustaining the focus on burden reduction in the years to come in a manner consistent with its overall accountability for tax compliance and revenue collection. In addition, the Prime Minister has moved to put in place a Taxpayer Bill of Rights and a Taxpayers' Ombudsman to ensure the CRA will continue to serve taxpayers with high standards of accuracy, professionalism, courtesy, and fairness.

It is with pride that I table the Canada Revenue Agency's Annual Report to Parliament 2006-2007. I am confident that this report demonstrates that we are successfully meeting our mandate.

A handwritten signature in dark ink, reading "Gordon O'Connor". The signature is written in a cursive, flowing style. A long, thin vertical line extends from the bottom of the signature, pointing downwards towards the text below.

The Honourable Gordon O'Connor, P.C., M.P.  
Minister of National Revenue



## Foreword by the Chair



The Board of Management is responsible for overseeing the organization and administration of the Canada Revenue Agency and the management of its resources, services, property, personnel, and contracts. The Board plays a crucial role in the governance of the CRA, providing rigorous management and administrative oversight to enable the Agency to achieve its goals. The strategic nature of our work means that our influence is felt throughout the CRA's internal operations and external service delivery.

Board members take their fiduciary oversight responsibilities very seriously. With the addition of four new members to the Board in 2006-2007, steps were taken to ensure their proper orientation. Ongoing development opportunities were also provided to all members to enhance their knowledge of the CRA and keep abreast of emerging corporate governance practices and other related developments.

During 2006-2007, the Board also oversaw the development of the Board of Management Oversight Framework, a key governance tool that will complement the Treasury Board of Canada Secretariat's Management Accountability Framework. This new oversight framework sets out a clear list of management expectations addressing those management responsibilities that have been specifically assigned to the Board of Management under the CRA Act. Using this framework, the Board will undertake a comprehensive annual overview of CRA processes and practices.

As in the past, the Board will continue to add value through our direction and advice on a wide range of issues such as financial management, risk management, information technology, and human resources management which includes succession planning. Our continued focus on these issues demonstrate the seriousness with which we take our oversight role, which in turn, enables CRA's management to achieve more effective results.

It has been my privilege over the past years to work with many dedicated individuals who are committed to enable the CRA to build on its past achievements, to help the Agency to attain its goal to be fully accountable to clients and Canadians, and to enable the CRA to tangibly deliver results, not only this year, but in the future.

I am pleased to recommend this report to the Minister of National Revenue, the Honourable Gordon O'Connor, for tabling in Parliament.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Connie I. Roveto'.

Connie I. Roveto, ICD.D  
Chair, Board of Management

The Auditor General's assessment of CRA's results information is presented in the section of this report entitled "Our 2006-2007 Results". This information has not been audited; the assessment is done only at a review level of assurance.

The Auditor General's audit opinion on the CRA financial statements is presented in the "Financial Statements" section of this report.

The Auditor General has not reported on other sections of this report.

# Management's Representation and Statement of Responsibility for Performance Information

I submit for tabling in Parliament the 2006-2007 Annual Report (Departmental Performance Report) for the Canada Revenue Agency (CRA). The *Canada Revenue Agency Act* requires that an annual report be tabled in Parliament. This report must include information about the Agency's performance on objectives established in its Corporate Business Plan. It may also include an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information. It is not the role of the Auditor General of Canada to assess or comment on the Agency's actual performance.

This report has been prepared on the basis of reporting principles and other requirements in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports* (Treasury Board of Canada Secretariat, May 2007). The CRA maintains systems and practices that provide reasonable assurance that the results information presented in this report is consistent, accurate, comprehensive, and balanced. Some of the results information, however, is based on management's best estimates and judgments, and this is appropriately disclosed. The Agency is continuing to make progress on the development of robust measures and indicators for its strategic outcomes and expected results.

The CRA's Corporate Audit and Evaluation Branch conducts independent reviews of various aspects of the Agency's results. Also, the Board of Management's Audit Committee oversees management's responsibilities for maintaining internal controls and financial and results reporting systems; its members meet regularly with internal and external auditors. The Board of Management recommends the Annual Report to the Minister for approval.

This Annual Report includes the CRA's results information with the assessment of the Auditor General of Canada, as shown on page 11. This Annual Report also includes the Agency's audited financial statements, prepared on a full accrual accounting basis, and unaudited supplementary financial information for reporting to Parliament on the use of appropriations, which is based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts. Program activity spending is consistent with the reporting method for parliamentary appropriations, which is different from the full accrual basis of accounting used for the audited financial statements. A reconciliation of the expenditures reported under these two financial reporting methodologies is shown in Table 10 on page 159 under the financial statements section of this report.



William V. Baker  
Commissioner and Chief Executive Officer  
Canada Revenue Agency

10 October 2007



# Table of Contents

## Canada Revenue Agency Annual Report to Parliament 2006-2007

Executive Summary.....	9
Auditor General's Assessment .....	11
Our 2006-2007 Results .....	13
Achieving Our Tax Services Strategic Outcome .....	18
Achieving Our Benefit Programs Strategic Outcome .....	36
Our Program Activities.....	43
Client Assistance (PA1).....	45
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2).....	49
Filing and Remittance Compliance (PA3).....	54
Reporting Compliance (PA4) .....	57
Appeals (PA5) .....	63
Benefit Programs (PA6).....	66
Corporate Services .....	70
External Service Standards in the CRA – Overall Results .....	75
Conclusion by the Commissioner.....	81
Agency Governance and the Board of Management.....	83
Schedules .....	85
Schedule A – The CRA Governance Structure .....	85
Schedule B – Other Items of Interest .....	88
Schedule C – Web Links for Additional Information.....	94
Schedule D – Glossary .....	95
Schedule E – Acronyms and Abbreviations .....	97



## Executive Summary

The Canada Revenue Agency's (CRA) mission is to administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians. The CRA is the primary tax collector for the Government of Canada, and its predominate responsibility is to protect Canada's revenue base. In addition, the CRA is the delivery agent for various income-based benefit programs, credits, and other services that contribute to the well-being of Canadians. These two roles are reflected in the CRA's two strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected, and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

### Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Our primary focus is to have taxpayers meet their obligations under Canada's tax laws without our intervention. In 2006-2007, we collected just over \$46 billion on behalf of the Government of Canada, the provinces (except Quebec), the territories, and certain First Nations governments. The vast majority of these taxes were remitted voluntarily by taxpayers.

The CRA's strategic outcome measures show that, in 2006-2007, the majority of Canadian individuals and businesses continued to voluntarily meet their filing and registration obligations. We did not meet our overall expectations related to remittance compliance in large part because our measures for timely remittance compliance for corporations (85.4%) and employers (87.7%) demonstrate a continued downward trend.

Macro-indicators related to reporting compliance indicate that, on the whole, income reported by taxpayers to the CRA tracks favourably against external and internal benchmarks, contributing to our assessment that the majority of taxpayers report complete and accurate information on their tax returns.

These statistics, coupled with other measurements of taxpayer compliance in 2006-2007 with their reporting obligations, form the basis of our assessment that, for the majority of Canadian taxpayers, the incidence and magnitude of non-compliance is relatively low, though financially significant. Based largely on this assessment, we conclude that the CRA met its tax services strategic outcome in 2006-2007.

Although we recognize that many factors outside our control determine whether or not taxpayers voluntarily comply with Canada's tax laws, we believe that the activities we undertake within our threefold approach of service, enforcement, and redress serve to promote taxpayers' compliance with their tax obligations. Our performance in 2006-2007 against the expected results identified for our tax-related program activities lends support to our assessment that the CRA promoted compliance with taxpayer obligations, and protected Canada's revenue base.

### Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Our aim is to ensure that Canadians access federal, provincial, and territorial benefits to which they are entitled. It is important that the payments we issue be timely and correct. For some recipients, tax-free benefit payments make up a substantial portion of their monthly income. In 2006-2007, our benefit strategic outcome measures indicated that almost all (99.99%) benefit payments were received on time, and that over 95.5% of Canada Child Tax Benefit recipients met their obligations to provide us with complete and accurate information to permit the accurate calculation of their benefit entitlements.

In addition to providing timely and accurate benefit payments, our flexibilities as an agency and the adaptability of our systems enable us to leverage our federal delivery infrastructure to administer a wide range of benefits, one-time payment programs, and other services on behalf of provinces, territories, and other federal government departments. In 2006-2007,

the CRA was the delivery agent for four ongoing federal and 17 provincial/territorial programs, as well as the new federal Universal Child Care Benefit. In addition, we delivered the one-time Ontario Home Electricity Relief program, making it the eighth one-time program that we have delivered since we became an agency in 1999. In total, we issued almost 86 million payments totalling over \$15.2 billion. We also added three new data exchange and data transfer clients, bringing the number of these clients to 42. We share limited data using a two-way online electronic link—and always with taxpayer consent—with provinces, territories, and other federal government clients. Using this data, clients administer their own benefit programs, such as social assistance, student aid, or extended health benefits. In all, during 2006-2007, we administered 72 different benefit-related programs and services to provinces, territories, and other government departments.

The results we achieved in 2006-2007 allow us to conclude that we met our benefit strategic outcome—that eligible families and individuals receive correct benefits in a timely way.

## Agency Governance

The CRA has a unique governance structure which includes a 15 member Board of Management, with 11 members who have been nominated by Canada's provinces and territories. Our Board of Management has the responsibility of overseeing the development of policies related to the management of the CRA,

such as resources, services, property, personnel, and contracts. The Board brings private sector rigour and expertise to the CRA. It also presents a diversity of perspectives, as its members come from a variety of professional backgrounds as well as from across Canada.

In 2006-2007, our Board focused on key issues such as risk management, Corporate Tax Administration for Ontario, and the approval of new and revised versions of several corporate policies on internal audit and program evaluation, health and safety, workplace committees, employee travel, sustainable development, and the environment.

## Conclusion

Overall, the results we achieved in 2006-2007 demonstrate that we continue to meet our strategic outcomes for tax services and benefit programs, tangibly confirming that we are achieving results that are beneficial to Canadians.

During 2006-2007, our legislative flexibilities as an agency, our business expertise, the adaptability of our automated systems, and the dedication of those who develop and maintain these systems enabled us to deliver tax and benefits services on behalf of the Government of Canada, most provinces and territories, and certain First Nations governments. As we move forward, we will continue to strengthen our abilities to deliver our core business as efficiently and effectively as possible.



Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

**AUDITOR GENERAL'S ASSESSMENT  
of Performance Information in the Canada Revenue Agency's  
2006-2007 Annual Report to Parliament**

**To the Commissioner and Board of Management of the Canada Revenue Agency, and to the Minister of National Revenue**

***What I Assessed***

As required by the *Canada Revenue Agency Act*, I have assessed the fairness and reliability of the Agency's performance information for 2006-2007 with respect to the objectives established in its corporate business plan.

***Management's Responsibility***

The performance information reported in the Agency's annual report is the responsibility of management.

***My Responsibility***

My responsibility is to assess the fairness and reliability of the performance information included in the Agency's annual report against the objectives established in its corporate business plan.

My assessment covered only the performance information included in the section of its annual report titled "Our 2006-2007 Results", on pages 13 to 73 of the report. It did not include an assessment of the objectives set out in the corporate business plan or information referenced by Web links included in the report. My responsibility does not extend to assessing or commenting on the Agency's actual performance.

***The Nature of My Assessment***

My assessment comprised a review performed in accordance with the standards for assurance engagements established by the Canadian Institute of Chartered Accountants. The assessment consisted primarily of enquiry, analytical procedures, and discussion related to the performance information. I conducted this assessment using the criteria for the assessment of fairness and reliability described in the Annex.

An assessment based on a review provides a moderate level of assurance and does not constitute an audit. Consequently I do not express an audit opinion on the Agency's performance information.

***Conclusion***

Based on my assessment, nothing has come to my attention that causes me to believe that the Agency's performance information for 2006-2007, with respect to the objectives established in its corporate business plan, is not, in all significant respects, fair and reliable using the criteria described in the Annex to this report.

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
10 October 2007

**CRITERIA FOR THE ASSESSMENT OF FAIRNESS AND RELIABILITY  
OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA**

The following criteria were developed to assess the fairness and reliability of the information about the Agency's performance with respect to the objectives in its corporate business plan. The key issue addressed is: Has the Agency reported fair and reliable performance information? Performance information is fair and reliable if it enables Parliament and the public to judge how well the entity or program in question is performing against the objectives it set out to accomplish.

**FAIRNESS**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Relevant</b>     | The performance information reports in context, tangible, and important accomplishments against objectives and costs. |
| <b>Meaningful</b>   | The performance information describes expectations and provides benchmarks against which performance is compared.     |
| <b>Attributable</b> | The performance information demonstrates why the program made a difference.   |
| <b>Balanced</b>     | A representative and clear picture of performance is presented, which does not mislead the reader.                    |

**RELIABILITY**

**RELIABILITY** The performance information adequately reflects the facts.

*These criteria were developed specifically for the assessment. The Canada Revenue Agency has acknowledged that they were suitable for the assessment.*

More information on the criteria is available on our Web site at  
[http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/200310frpi\\_e.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/200310frpi_e.html)

## Introduction

The Canada Revenue Agency exercises its mandate within a complex framework of laws enacted by Parliament, as well as by provincial and territorial legislatures. The CRA collects over \$300 billion annually on behalf of Canada, the provinces<sup>1</sup> (except Quebec), the territorial governments, and the First Nations governments. The CRA also delivers income-based benefits, credits, and other services that contribute directly to the economic and social well-being of Canadians. In short, no other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than the CRA.

In addition to the administration of income tax and benefit programs, the CRA administers sales tax for three provinces, and verifies taxpayer income levels in support of a wide variety of federal, provincial, and territorial programs, ranging from student loans to health care initiatives. We also provide other services, such as the Refund Set-Off Program, through which we aid other federal departments and agencies, as well as provincial and territorial governments, in the collection of long-standing debts that might otherwise become uncollectable.

The following two strategic outcomes summarize the CRA's contribution to Canadian society.

**Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected**

**Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments**

1. In 2006, the governments of Canada and Ontario signed a memorandum of agreement to transfer the administration of Ontario corporate income tax from the Ontario Ministry of Revenue to the CRA. We will also administer other taxes on corporations—the capital tax and special additional tax on life insurers—on a cost-recovery basis. This initiative will increase the harmonization of the tax systems in Canada, reduce compliance costs for businesses, and reduce administration costs for governments.

## Strategic Results Chain

The *CRA Annual Report to Parliament 2006-2007* is a comprehensive reporting of our results through the use of identified measures. Our assessment of these results is presented in a structured way (see Strategic Results Chain on page 14).

This results chain illustrates the different levels of results the CRA seeks to achieve. At the higher levels of the chain, it becomes more increasingly challenging for us to directly demonstrate our influence. The lower part of our results chain shows the expected results that we work toward in order to influence the strategic outcome measure results above. Building on our achievements against our expected results, we use our strategic outcome measures as indicators of Canadians' behaviour to assess whether we met our strategic outcome.

Beginning on page 43, we assess each expected result for each of our Program Activities and rate our results against the key indicators and targets set out in the CRA's *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*. Since our key expected result, "Reporting non-compliance is detected and addressed", spans several of our Program Activities, the illustration of our results chain does not exactly match the CRA's Program Activity Architecture shown on page 44.

In addition, we use our results chain to identify gaps and address the relevancy of our results measures and indicators. Over the coming years, we intend to take further steps to add indicators that will help improve our ability to support our conclusions about whether we have met our strategic outcomes.

This report includes a section devoted to Agency Governance (page 83). This section has been designed to highlight the achievements of the CRA's Board of Management and report on our human resource, information technology (IT), and other key management strategies that have a significant impact on CRA results.

## Strategic Results Chain

The CRA results contribute to two of the Government of Canada's strategic outcomes:

- *Federal organizations that support all departments and agencies, and*
- *Income security and employment for Canadians.*

### Our Mission

To administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

### Strategic Outcomes

#### Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

#### Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

### Strategic Outcome Measures

Registration  
Compliance

Filing  
Compliance

Reporting  
Compliance

Remittance  
Compliance

Payment  
Timeliness

Benefit  
Payment  
Correctness

Reliance on  
CRA as a Key  
Service Provider

### Our Approach

#### Service

#### Enforcement

#### Redress

#### Service

#### Validation

#### Redress<sup>1</sup>

#### Expected Result

Taxpayers, businesses and registrants receive timely, accurate, and accessible information (PA1)

#### Expected Result

Assessment and payment processing are timely and accurate (PA2)

#### Expected Result

Reporting non-compliance is detected and addressed (PA2/3/4)

#### Expected Result

Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels (PA3)

#### Expected Result

Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions (PA5)

#### Expected Result

Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information (PA6)

#### Expected Result

Eligibility determination and payment processing are timely and accurate (PA6)

<sup>1</sup> As the number of benefits-related requests for redress is negligible, the workload is handled under Tax Services Appeals (PA5).

Measures for each of these expected results can be found in the Program Activity section starting on page 43.

## Spending Profile – Program Activities by Strategic Outcome

	2006-2007		
	(thousands of dollars)		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
<b>Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected</b>			
Client Assistance (PA1)	309,836	347,072	319,608
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	756,093	854,351	801,844
Filing and Remittance Compliance (PA3)	613,677	712,654	645,262
Reporting Compliance (PA4)	1,094,565	1,209,550	1,165,716
Appeals (PA5)	128,380	143,180	121,654
<b>Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments</b>			
Benefit Programs (PA6)	319,905	359,038	351,039
<b>Total Spending<sup>1</sup></b>	<b>3,222,456</b>	<b>3,625,845</b>	<b>3,405,123</b>

<sup>1</sup> Corporate Services planned spending, total authorities, and actual spending have been attributed to the six program activities under the two strategic outcomes. For reconciliation to audited statements, please see Table 10, Reconciliation to the Statement of Operations on page 159.

## Human Resources

Full Time Equivalents (FTE)	2006-2007		
	Planned	Actual <sup>1</sup>	Difference
	38,303	38,179	124

<sup>1</sup> Full-time equivalent (FTE) totals by program activity can be found at the end of the performance discussion for each PA section.

## Agency Link to the Government of Canada Outcomes

Program Activity	2006-2007					
	(thousands of dollars)					
	Operating	Grants	Contributions	Gross Expenditures	Revenues Credited to Vote 1	Total Actuals
<b>Government of Canada Outcome – Federal organizations that support all departments and agencies:</b>						
Client Assistance (PA1)	341,759		528	342,287	(22,679)	319,608
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	841,907			841,907	(40,063)	801,844
Filing and Remittance Compliance (PA3)	781,748			781,748	(136,486)	645,262
Reporting Compliance (PA4)	1,181,852			1,181,852	(16,136)	1,165,716
Appeals (PA5)	133,211			133,211	(11,557)	121,654
<b>Government of Canada Outcome – Income security and employment for Canadians:</b>						
Benefit Programs (PA6)	152,198	201,842		354,040	(3,001)	351,039
<b>Total</b>	<b>3,432,675</b>	<b>201,842</b>	<b>528</b>	<b>3,635,045</b>	<b>(229,922)</b>	<b>3,405,123</b>

## Spending Profile

Of the \$3,625.8 million total authority, CRA's actual spending totalled \$3,405.1 million, resulting in \$220.7 million unexpended at year-end. After adjusting for technical items such as a Treasury Board (TB) directed lapse of \$37.1 million for all of the CRA's CPP/EI activities, an under-expenditure of \$500,000 related to the Charities contribution program, and a TB-directed \$15.4 million reversal of payments to the Department of Justice in 2006-2007, the remaining \$167.7 million is available for use by the CRA in 2007-2008. This amount is within 5% of the total authority.

## Rating Our Results

We use qualitative and quantitative indicators to determine the results achieved in terms of our strategic outcomes and expected results. Survey results, statistical sampling, and operational data inform our assessments. Although we have made progress in developing robust indicators for each of our strategic outcome measures and expected results, we need to make some of them more concrete and measurable.

### Results Ratings

Rating	Results
<b>Met</b>	Our results <b>met</b> or exceeded our expectations.
<b>Mostly met</b>	While the results <b>met most</b> of our expectations, some <b>gaps</b> exist.
<b>Not met</b>	<b>Significant gaps</b> exist in results and <b>most or key expectations were not met</b> .

## Rating Our Data Quality

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating.

For each indicator we use consistent approaches in evaluating the information derived from our data collections systems and all other sources. We rely upon CRA managers to vouch for the completeness of the records for data integrity purposes (i.e., data belongs to the same category, is collected for the same period, and by the same method). We examine data for relevance, formulas for accuracy, and other factors that must be considered. We also use

We also rate our strategic results and those of our program activities in terms of whether the targets identified in our *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009* were met, mostly met, or not met. The table below, 'Results Ratings', defines these terms. Where additional indicators are needed to fully report on our strategic measures or expected results, they have been included.

Our targets identify the percentage or degree we expect to attain for a performance level. Where targets are numeric in nature, they are listed beside each indicator. Targets identified at the program activity level are established by CRA managers through analysis of affordability constraints, historical performance, the complexity of the work involved, and the expectations of Canadians. Development of, and adjustments to, performance and results targets can be a challenging exercise. In some cases, our targets may not reflect recent factors that could have led to adjustments to them. To address this, during 2006-2007, we undertook a formal review of our targets related to our Strategic Outcome measures; changes resulting from this review are reflected in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*.

comparable information from prior years for the purpose of historical comparison, which often appears in the Annual Report. To ensure consistency, we perform the following tasks to verify that the information reported in our numerous reports is valid, reliable, and is accompanied by appropriate evidence

- **Validation:** This is a process of verification to ensure that the data meets the requirements for its intended purposes. We review and evaluate data for completeness and plausibility (accuracy, timeliness, interpretability, coherence). We also identify contact information, check calculations,

confirm system reliability (verifying the source of information), and note and address any errors.

- Data quality assessment: We apply a data quality checklist and review prior years' data to assess the quality of data for each indicator.
- Electronic filing system: We store data in a database for easy reference and further analysis for other purposes.
- Physical filing system: We maintain physical files of the evidence collected from all sources to provide validation and assurance that our data quality ratings are accurate and supported.

We always endeavour to use the most appropriate and reliable data when evaluating our results. There are

mainly two data sources for the Annual Report: administrative data (normally communicated in aggregate or after some simple calculations are performed on them) and survey data. All data sources are validated for accuracy and a data quality rating of good, reasonable or weak as categorized below is applied to each indicator.

We believe that these three levels of data quality ratings provide a reasonable assessment of the reliability of the data. Generally, our data sources provide reliable information. In situations where the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions, it is reflected in the data quality rating.

## Data Quality Ratings

### Data Quality Ratings

Good	Results rating based on management judgment <b>supported by an appropriate level of accurate information</b> (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Reasonable	Results rating based on management judgment <b>supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information</b> (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Weak	<b>Significant gaps in robustness of results information</b> ; results rating based on management judgment <b>supported by entirely or predominantly qualitative information</b> from informal sources or methods.

# Achieving Our Tax Services Strategic Outcome

## Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Canada's revenue base provides funding toward social and economic objectives that enhance our quality of life. A fair and effective tax administration is, therefore, essential to the well-being of all Canadians. Under the Tax Services strategic outcome, the CRA works to promote taxpayer compliance and protect Canada's revenue base. We do this by delivering a number of programs that help taxpayers meet their obligations, and we detect and address instances where this does not occur.

### Our Focus

The Canadian tax system is based on voluntary compliance and self-assessment. Taxpayers are expected to determine their own liability under the law and then pay the correct amount of tax. The CRA's fundamental approach to tax administration is to have individuals and businesses comply with their obligations without our intervention. We believe that promoting voluntary compliance is the most cost-effective way to administer taxes in Canada.

Compliance with Canada's tax laws means that taxpayers

- register as required under the law in specific circumstances (for example, for the GST);
- file returns on time;
- report complete and accurate information to determine tax liability; and
- pay all amounts when due.

Non-compliance is the failure by taxpayers to meet any of these obligations.

We strive to minimize the compliance burden for taxpayers by streamlining administrative processes and providing quality service, while respecting the intention of relevant legislation. In those instances where individuals and businesses either unintentionally or intentionally fail to fully comply, we use a wide range of mechanisms in our verification and enforcement programs to induce

taxpayer compliance and to protect Canada's revenue base. When taxpayers disagree with us, we provide them with the opportunity for redress, which is a formal, objective review of their file.<sup>2</sup> This fosters taxpayers' confidence in the fairness of our self-assessment system, and encourages them to meet their obligations voluntarily.

Underpinning this threefold approach is our use of risk management to identify current as well as emerging compliance risks, and to assess them for their potential effect on the revenue base and on compliance in general. We then develop strategies for mitigating the greatest risks to compliance. These strategies address specific segments of the tax population or particular areas of non-compliance, using a mix of instruments and activities, such as outreach activities or audits. Part of our risk management strategy is to maintain an audit presence across all industry sectors and for all types of taxpayers. Overall, we believe this approach helps promote voluntary compliance and deters non-compliance by increasing the credibility and visibility of our compliance programs.

### Our Influence on Taxpayer Behaviour

We recognize that taxpayer behaviour is sensitive to multiple factors, such as the public's perception of government, the values held by society, the economy and people's ability to pay, all applicable legislation, people's feelings about the fairness of Canada's tax regime, and the growing complexity of taxpayer issues.

Other factors also contribute to the outcome we seek to achieve. We are aided by legislation that reduces the risks of non-compliance; for example, the *Income Tax Act* requires employers to withhold and remit deductions at source. We also support the Department of Finance as it seeks appropriate legislation by providing information on compliance

---

2. On May 28, 2007, the Minister of National Revenue announced two new redress initiatives, a Taxpayer Bill of Rights and a Taxpayers' Ombudsman.

challenges that we have identified and the costs of administering proposed legislative changes.

In addition, financial institutions offer convenient, accessible services that enable taxpayers to receive and deposit refunds and remit tax payments on time. We also work with international tax administrations and organizations to share expertise and research results, as well as to discuss emerging compliance issues. Notwithstanding these factors, the CRA's administration of Canada's tax laws plays a key role in shaping taxpayers' compliance behaviour. Our efforts toward achieving our expected results contribute significantly toward achieving our strategic outcome. The results identified through our strategic outcome measures provides evidence in support of our conclusion that taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

### Our Strategic Outcome Measures

We use our Compliance Measurement Framework (CMF) to monitor and measure compliance as well as to evaluate and refine our approaches to addressing compliance issues. Using data from internal and external sources as a baseline of compliance information, the CMF monitors compliance through a series of indicators related to filing, registration, remittance, and reporting requirements.

We group these indicators into four broad categories of taxpayer obligations, which help us measure and assess our results against our Tax Services strategic outcome:

- Registration Compliance estimates the proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/HST.
- Filing Compliance indicators estimate the proportion of taxpayers who file their returns on time.
- Reporting Compliance indicators contribute to our assessment of the degree to which taxpayers report complete and accurate information.
- Remittance Compliance indicators estimate the proportion of taxpayers who paid on time, or the amounts due that were paid on time.

To facilitate further research into and analysis of compliance, the CMF partitions the Canadian taxpayer population into the following segments: individuals, self-employed individuals, corporations, GST/HST registrants, and employers. Also included in the CMF are macro-indicators which we use to evaluate reporting compliance trends and to determine if trends in economic data could provide an early indication of a change in the levels of compliance.

## Our Tax Services Strategic Outcome Measures

### Our Measure: Registration Compliance – Rates of registration for the GST/HST

					Performance rating	Data quality	
					2006-2007	Met	Good
					2005-2006	Mostly Met	Good
Our indicator	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Canadian businesses that were registered for the GST/HST	90%	84.6%	86.6%	88.8%	89.5%	93.0%	✓
<div><input checked="" type="checkbox"/> Met</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Mostly Met</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Not Met</div>							

Our estimates of the rate of registration compliance have climbed steadily over the past several years. By comparing our data with information from Statistics Canada, we estimate that 93.0% of businesses were registered as required by law (or who had done so voluntarily) to collect GST/HST in 2006-2007. This result of 93.0% met our 90% target. In our view, this represents a high degree of registration compliance, considering that many businesses are not required to register for GST/HST, for example, because their gross revenues are below the registration threshold.

Our assessment is also supported by the results from our Non-Registrant program (discussed on page 55), which seeks to ensure that all businesses that are

required to register for the GST/HST meet their obligations. Each year, this program identifies several thousand small businesses that are required to register, mostly those that are new or that recently exceeded the registration threshold. We believe that there is a very low risk that medium-sized or large enterprises are carrying on business without being registered to collect the GST/HST.

We continue to work to develop compliance indicators for both registered plans and charities. Based on recent findings, it is likely that these indicators will focus on risks other than those associated with registration compliance (see page 31).



## Our Measure: Reporting Compliance

				Performance rating		Data quality
				2006-2007	Met	Good
				2005-2006	Met	Good
Our Indicators <sup>1</sup>	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Trend in growth in personal income reported to the CRA compared with personal income estimated by Statistics Canada	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in growth in net GST collected compared with retail sales and personal expenditures	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in corporate income tax assessed by the CRA relative to corporate profits before tax estimated by Statistics Canada	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in net income of unincorporated businesses reported to the CRA relative to net income of unincorporated businesses per Statistics Canada National Accounts estimates	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Non-Compliance Rate Estimates						
Key tax credits and deductions not subject to third-party reporting – individuals	Downward trend	N/A	13.9%	15.5%	14.7%	✓
Random audits – Small and Medium-sized Enterprises that collect GST/HST <sup>2</sup>	Downward trend	N/A	12.3%	N/A	9.1%	✓

Our assessments against some indicators are based on the latest available data.

The Core Audit Program selects, in multi-year intervals, random samples of tax files from different segments of the SME population for auditing, in order to estimate a reliable non-compliance rate. The years in which these results are reported are presented. The rates in the present table are for non-compliance greater than \$5,000 in net federal tax.

✓ Met      ☒ Mostly Met      ✗ Not Met

Our macro indicators (see page 23) show that growth in personal income reported to the CRA tracks favourably relative to that estimated by Statistics Canada. This leads us to believe that Canadians are accurately reporting changes in personal income to the CRA. Also, the net GST/HST revenue tracks favourably with retail sales and personal expenditures on goods and services, which indicates that the majority of Canadian businesses are reporting and remitting to the CRA the GST/HST they collect (see Figure 1 and Figure 2).

Similarly, growth in corporate income taxes assessed by the CRA tracks favourably with growth in corporate profits before tax estimated by Statistics Canada (see Figure 3) and growth in net income of unincorporated

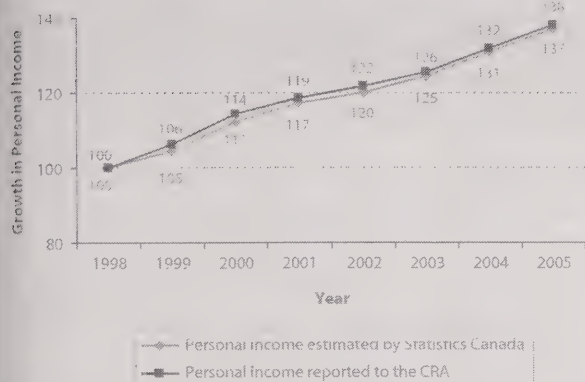
businesses reported to the CRA tracks favourably with National Accounts Estimates of the growth in net income of unincorporated businesses (see Figure 4).

While our macro indicators provide us with assurance that taxpayers, in general, are complying with their obligations, we conduct various studies and reviews to detect areas where non-compliance with reporting obligations may be emerging or increasing. For example, we conduct an annual random sample program to estimate the non-compliance rate for individuals with respect to key deductions and credits that are not subject to third-party reporting.<sup>3</sup>

3. It should be noted that this emerging non-compliance is found in a relatively small segment of the population of individual taxpayers.

## Our Macro Indicators

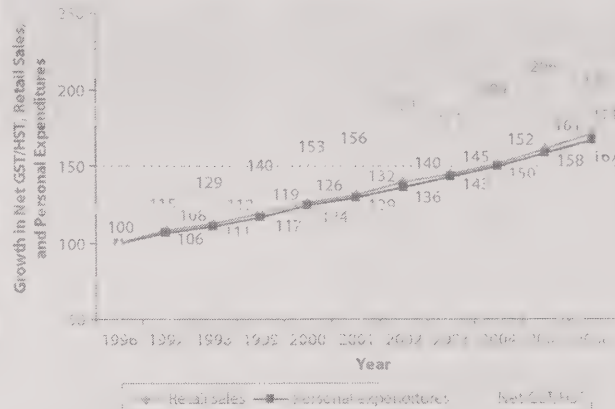
**Figure 1** Growth in Personal Income Reported to the CRA Compared With Personal Income Estimated by Statistics Canada (1998 = 100)



\* Figures for the years 2003 and 2004 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Good

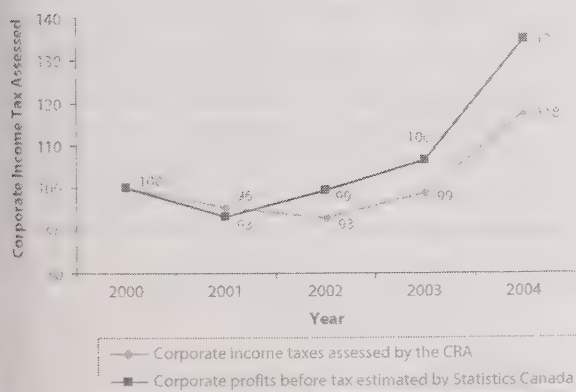
**Figure 2** Growth in Net GST/HST Revenue Compared With Retail Sales and Personal Expenditures (1996 = 100)



\* Figures for the years 2001 and 2002 have been restated as a result of improved data.

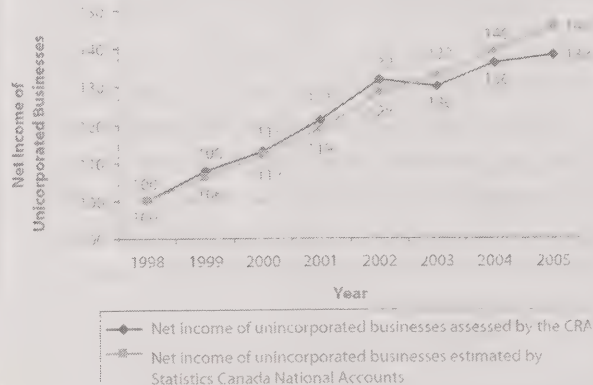
Data quality: Good

**Figure 3** Comparison of corporate income tax assessed by the CRA relative to corporate profits before tax estimated by Statistics Canada (2000 = 100)



Data quality: Good

**Figure 4** Comparison of net income of unincorporated businesses reported to the CRA relative to net income of unincorporated businesses per Statistics Canada National Accounts estimates (1998 = 100)



Data quality: Good

Our sample for 2006-2007 estimated this non-compliance rate for individuals as 14.7%, primarily for 2005 tax returns. This estimate fell slightly between the 2004 and 2005 program year.<sup>4</sup> Other studies we conducted suggest that the reporting non-compliance rate for individual income tax returns filed using NETFILE exceeds that of returns filed using paper, EFILE, or TELEFILE. Our findings also show that users of tax software—who ultimately file their returns either by NETFILE or by paper—demonstrate a higher non-compliance rate when compared with tax software users who employed a third-party tax professional, or with individuals who paperfile without the use of tax software. We continue to analyze these findings to identify strategies to promote compliance in this area.

Our reporting compliance indicators focus on small business because our risk assessment systems indicate that non-compliance is more prevalent among the self-employed and businesses than among individual wage earners. This is because deductions for individual wage earners are usually withheld at source by employers and submitted to us. Also, we review large businesses (those with a gross income of \$250 million or more) every two years and, of those selected for audit, we audit the current and prior years.

Most businesses audited under the Small and Medium-sized Enterprise (SME) audit programs are selected on the basis of risk. Our Core Audit Program (CAP), however, selects a random sample of SMEs for audit to estimate a reliable compliance rate. Different segments of the SME population are selected each year. This approach provides us with accurate compliance estimates that allow for monitoring compliance trends over time.

4. In 2006-2007, we removed the RRSP component of the key deduction and credit claims that were reported by individuals because we obtained third-party matching for this component. Since the RRSP claim population is very large, and has a relatively low non-compliance rate, the inclusion of this component had the effect of reducing the overall non-compliance rate for all claims as reported in our previous annual reports. To facilitate comparison of the 2005 rate of 14.7% with previous years, the overall non-compliance rate was recalculated without the RRSP component for program years 2003 and 2004. This resulted in rates of 13.9% and 15.5%, respectively.

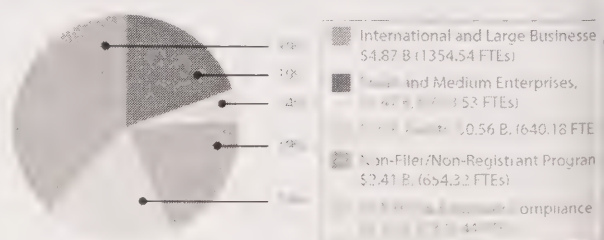
The CAP also generates information for validating and refining the risk criteria used in our risk assessment system. Non-compliance rate data is available only in multi-year intervals following the CAP research plan. This data is provided in the Reporting Compliance table on page 22. Knowledge gained from this program also helps us review our compliance strategies within and across the segments of the SME population.

Most recently, our CAP examined the GST/HST registrants segment in the SME population. This segment's estimated rate of significant non-compliance (i.e., \$5,000 or more in additional federal tax owing) was 9.1%. CAP results from prior years also found the rate of significant non-compliance to be 8.6% and 8.5% in the SME segments for self-employed individuals and corporations, respectively. These rates support our assessment that non-compliance is at relatively low levels.

### Dollar Value of Identified Non-Compliance

Although results against our strategic outcome measures provide evidence that non-compliance is generally at relatively low levels, the results of our program activities demonstrate that such non-compliance is, in total, financially significant. In 2006-2007, our programs to address reporting non-compliance identified a total dollar value of about \$12.7 billion (see Figure 5), exceeding our estimates which we based on historical results combined with available resource levels.

**Figure 5** Total Dollar Value of Identified Non-Compliance



**Data quality:** Good

Other Audits include the Special Enforcement Program and review of tax incentives.

# Our Measure: Remittance Compliance – Rate of timely payments without direct intervention by the CRA

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Individuals who paid their reported taxes on time	90%	93.1%	94.3%	93.2%	93.1%	94.3%	✓
Taxable corporations that paid their reported taxes on time	90%	93.1%	91.0%	90.7%	88.7%	85.4%	✗
Businesses that collected GST/HST <sup>1</sup>	N/A	2.5 million collected \$44 billion	2.6 million collected \$44 billion	2.7 million collected \$47 billion	2.8 million collected \$52 billion	3 million collected \$50 billion	N/A
Employers who forwarded at-source deductions on behalf of their employees on time	90%	90.4%	90.5%	89.2%	88.7%	87.7%	✗
Trend in ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts	N/A	5.31%	5.54%	5.43%	5.62%	5.79%	N/A

Businesses based in Quebec register with the Ministère du Revenu du Québec, which administers GST on behalf of the CRA and remits the net amount due to the CRA.

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

Our remittance compliance estimates reflect the degree to which various taxpayer segments paid all taxes determined through self-assessment on or prior to the filing deadline. Where monies owing were not paid at the time of filing, we initiated a series of steps to obtain payment; these steps are explained beginning on page 32.

We estimate that 94.3% of individuals with taxes owing paid the entire amount of their self-assessed taxes upon filing in 2006-2007. This remittance compliance estimate exceeds our 90% target.

The estimated percentage of tax remitted on time by taxable corporations fell during 2006-2007 to 85.4%, not meeting our expectation. We are currently studying the downward trend of corporate remittance compliance estimates, and expect to improve our reporting of the impact of these estimates in coming years.

Businesses are also an important contributor to the level of remittance compliance in their collection and remittance of GST/HST. In 2006-2007, businesses collected almost \$50 billion in GST/HST, which

represents a significant portion of the total amount of tax collected during the same period. This figure does not directly demonstrate the level of remittance compliance by businesses. However, the generally consistent upward trend in numbers of businesses registered, combined with our macro indicator showing that net GST/HST revenue tracks favourably with retail sales and personal expenditures on goods and services (Figure 2 on page 23), provide assurance that businesses are remitting GST/HST as required by law.

Our ability to estimate/assess the level of remittance compliance has been constrained, given limitations with our GST/HST system. As a result, we have used indirect indicators of compliance in this area (such as trends in revenues vis-à-vis retail sales, etc.). As ongoing releases result in increased functionality of the redesigned GST/HST systems, we will have better data and capacity for analyzing compliance.

Our estimates of the rate of remittance compliance by employers for 2006-2007 show the continuation of a trend toward less timely payment of source

deductions to the CRA. We estimate that 87.7% of employers remitted on time in 2006-2007; this result did not meet our target of 90%. We have begun to study this trend and anticipate reporting on the results of our research in 2008-2009.

Although we do not establish a target for the ratio of tax debt to gross cash receipts, it is a useful trend indicator. This ratio increased slightly to 5.79% in 2006-2007 from the 5.62% level in the previous year. A discussion of the challenges we face in managing tax debt begins on page 32.

Overall, revenues continued to increase year-over-year (see Canada Revenue Agency Financial Statements – Administered Activities on page 125); for example, corporate revenues increased 19% between 2005-2006 and 2006-2007. Although there are areas for improvement related to voluntary compliance by taxpayers with their remittance obligations that have led us to rate this measure as not met, we do not consider there to be an immediate threat to the integrity of Canada's revenue base, especially in view of our legislated authorities to collect outstanding tax debt.

## Achievement of Our Expected Results

On the following pages, we interpret our achievements during 2006-2007 against our expected results. Our expected results are grouped under three headings that equate to our threefold approach to tax administration: service, enforcement, and redress. We further examine how the CRA's work in these areas influences taxpayer behaviour in meeting their obligations to file, register, and remit on time, and to accurately report their tax circumstances.

### Our Approach: Service

We believe that people are more likely to participate in Canada's tax system and pay the taxes they owe if we provide the services necessary to help them do so. Research shows that rates of compliance are positively affected by access to information, tools, and assistance that encourage taxpayers to meet their obligations.

People find it easier to participate in Canada's tax regime when the system is accessible, when service is timely, and when tax information is accurate. The accurate and timely processing of returns and payments encourages participation, and shortens the time between filing and the receipt of taxes owing or the distribution of refunds.

These principles shape our expected results related to service.

**Expected Result: Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information (PA1)**

**Our Assessment: Met**

While maintaining our core business of providing information products and answering enquiries, our strategy is to strengthen our business by investing in more affordable and accessible channels—such as the Internet and our toll-free telephone networks. Our aim is to effectively deliver tax information through innovative and efficient means that are readily available to all taxpayers. As described in detail in our Client Assistance (PA1) section beginning on page 42, it is our assessment that we succeeded in 2006-2007 in providing taxpayers with timely, accurate, and accessible information. This is demonstrated by the following achievements:

- we met key timeliness service standards for answering telephone enquiries;
- accuracy remained high; and
- we met our accessibility expectations.

As noted in our *Corporate Business Plan 2006-2007 2008-2009*, our focus is on maximizing the use of technology to optimize cross-channel service delivery via the following platforms:

- telephone enquiry services at our call centres;
- in-person services at our Tax Services Offices (TSOs); and
- our Web site.

Our use of technology includes intelligent call routing to centres of expertise, and delivering automated content management to create, distribute, and reuse information across all channels.

We continued to implement our strategies to direct taxpayers to more cost-effective service channels. For example, as of January 2007, all of our TSOs offer appointment-only service, resulting in the assurance that agents are matched to the appropriate taxpayer-specific enquiries in a timely and effective manner. Also during 2006-2007, walk-in clients who arrived at one of our offices were informed by TSO staff about the information available via our convenient alternative service-delivery channels. They were then guided to priority-service telephone lines and Web kiosks. Feedback on this strategy was positive. One of our studies showed that 95% of the individuals who were redirected to the telephone had their enquiries resolved that way—without the need for an appointment. The result was that only about 24,000 appointments were needed and almost 60% fewer individuals needed to visit our TSOs in 2006-2007.

We also spent \$8 million across all of our program activities this past year to proactively reach out to communities and help ensure that filing and reporting is as straightforward and convenient as possible. Our current focus is to better target and customize our outreach programs, expand taxpayer consultation by focusing on changing demographics, address national and local compliance issues, and ensure that taxpayers receive their entitlements.

The Minister of National Revenue recently created the Action Task Force on Small Business Issues. Its mandate is to identify which of our administrative practices imposed the greatest burden on small businesses, develop solutions to reduce this burden, and introduce a systemic approach to burden reduction within the CRA. The final report, entitled *Helping Small Businesses by Reducing the Compliance Burden*, was released in March 2007. It identified over 50 initiatives that the CRA will undertake in support of real burden reduction. We are committed to implementing these initiatives and sustaining the focus on burden reduction in the years to come in a manner consistent with our overall accountability for tax compliance, revenue collection, and taxation data collection.

Our Web site provides a wide range of updated information and answers to frequently asked questions. The design of our Web site facilitates self-service and taxpayer understanding of their tax obligations, and the site is complemented by telephone and in-person services. The ongoing redesign of our Web site continues to make it easier for users to navigate by taxpayer type, program, or activity. For example, in response to public opinion research and as part of our service improvement strategy, we implemented a new search engine with enhanced functionality in December 2006. Subsequently, there was a marked increase in search traffic on our Web site, which we attribute to the implementation of new search engine. Web site usage statistics suggest that we are achieving positive results in our strategy to encourage taxpayers to move to self-serve options such as the Web. As well, a recent survey<sup>5</sup> found the following results among those surveyed:

- overall satisfaction levels were 74% for small business representatives and 80% for third-party intermediaries;
- over 80% of users felt that the information was up-to-date; and
- more than 75% of users indicated that the information on the site was easy to understand.

Further results related to our Web site are discussed on page 47.

In our view, the levels of voluntary compliance discussed earlier are significantly influenced by our commitment to quality service. Our approach to promoting voluntary compliance is consistent with the Government of Canada's approach to service, and includes our work on citizen-focused service standards (see page 75 for a complete discussion and a list of our public service standard results for 2006-2007).

---

5. Web Site Business User Survey, March 2007. We are cautious in attributing too much significance to the results, due to the response rate (34.5%).

**Expected Result: Assessment and payment processing are timely and accurate (PA2)**

**Our Assessment: Met**

The processing of tax returns and remittances has long been a key strength of the CRA. The achievement of this expected result is critical to our being able to positively influence taxpayers to participate in Canada's tax system, thereby promoting compliance.

The results discussed in our Assessment of Returns and Payment Processing (PA2) section, beginning on page 49, demonstrate that we met this expected result, by achieving the following in 2006-2007.

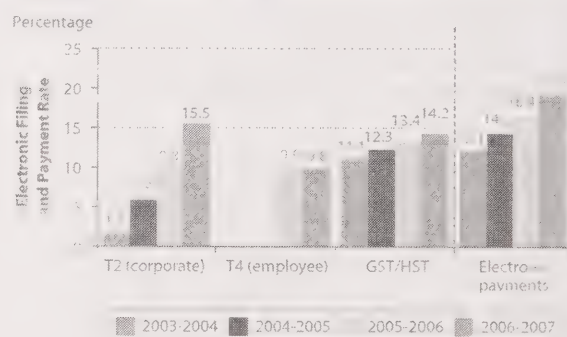
- We met all of our key external service standards and most internal performance targets for our key indicators.
- The take-up of electronic filing continued to rise, especially with businesses.
- Our quality assurance results related to processing individual paper returns met our 98% target for accuracy.

Over the past several years, changes in technology and taxpayer needs have had a significant impact on the way we deliver our processing services. We believe that, by encouraging wider use of electronic filing, we have improved the accessibility and efficiency of our programs. As described on page 49, more than 50% of individual tax returns were filed electronically. The increase in electronic filing by more than one percent over last year means that about an additional 550,000 returns were processed more efficiently in 2006-2007.

On March 6, 2007, the CRA experienced system difficulties with our personal income tax and related automated systems. Services—including NETFILE, EFILE, TELEFILE and My Account—were temporarily suspended as a precautionary measure to ensure the integrity of taxpayer information. On March 14, 2007, our databases were successfully restored and tax centres returned to normal operations, processing returns and payments. Despite these system difficulties, there was an increase from last year in the number of individual income tax returns that were electronically filed.

We have worked hard over the past several years to promote electronic filing for all sectors. Although the numbers of GST/HST, corporate, and employer returns filed electronically remain modest, two of the three areas experienced a notable percentage increase in 2006-2007, which we anticipate will continue in the future. The proportion of payments processed electronically this past year also increased over 2005-2006 (see Figure 6).

**Figure 6** Rates of Electronic Filing and Payments (other than individual income tax returns)



**Data quality:** Good

In 2006-2007, we continued to strengthen our core business by enhancing our electronic service channels. For example, on September 25, 2006, we expanded our existing suite of electronic services to provide businesses with self-serve access to real-time account information, through a new service called My Business Account. Initiatives such as this, that tailor tools and information to taxpayers' needs, encourages them to meet their obligations voluntarily, and reduces the cost and burden of compliance.

Our ongoing improvements in electronic service delivery have meant that taxpayer account information is more up-to-date. Improved electronic service delivery has also resulted in greater efficiency and accuracy on our part in the processing of tax returns and payments.

We continued to enhance My Account, our secure portal that provides individuals with an online view of their tax information and account history, as well as transactional services. As of February 2007, individuals can arrange for direct deposit of their refunds and benefit payments, set up a pre-authorized payment plan for tax arrears, and view the last seven tax returns they filed. Visits to My Account have increased by approximately 60%.

By increasing convenience and accessibility for taxfilers through electronic filing and payment technology, we encourage compliance in terms of filing and remittance obligations, thereby helping to protect Canada's revenue base.

## Our Approach: Enforcement

Although quality service helps to promote compliance, there will always be some instances where individuals and businesses either unintentionally or intentionally fail to fully comply. Much of our assurance that we are achieving our strategic outcome is based on our robust system of checks and balances—which includes both preventive and detective activities. These activities incorporate a mix of compliance tools—such as outreach, audits, enforcement, and legal measures—to protect Canada's revenue base from non-compliance. We employ these activities to achieve our expected result that reporting non-compliance is detected and addressed.

We devote more of our compliance and enforcement resources to areas in which our analyses indicate that the risk and potential revenue consequences of non-compliance are highest. The activities we undertake to ensure compliance are guided by research into existing and emerging non-compliance trends and threats to the tax base. This research supports our sophisticated risk assessment systems

which examine the characteristics of taxpayers to detect areas of possible non-compliance.

Non-compliance takes many forms, from errors and omissions to deliberate tax evasion. We verify compliance with the law, correct past mistakes, and educate taxpayers on the correct application of the law for the future. Audit and enforcement covers a range of activities—from routine verification procedures (such as matching third-party information), to limited examinations, to full audits. In the most serious cases, we carry out tax evasion and fraud investigations, which can lead to fines and imprisonment.

The integrity of Canada's tax regime is also compromised by taxpayers who do not honour their obligations to pay the amounts they owe. For this reason, we have a program to collect tax debts. To decrease the risk that a debt will become uncollectable, we focus on collecting outstanding balances in a timely manner. Some of these arrears, however, are not recoverable for various reasons (such as the financial situation of the taxpayer). Consequently, an important element of our management of tax debt is to keep it within targeted levels. These two key aspects of debt management are reflected in our expected result for tax debt.

Our achievements against both of these expected results demonstrate how the CRA contributes to protecting Canada's revenue base.

**Expected Result: Reporting non-compliance is detected and addressed (PA2/3/4)**

**Our Assessment: Met**

Detecting and addressing non-compliance are so vital to the protection of Canada's revenue base that work toward achieving this result occurs almost everywhere in the CRA. Indeed, efforts toward this expected result are explicitly reported in three of our five program activity sections (PA2, PA3, and PA4), and are implicit in the other two (PA1 and PA5).

As described in our section on the Assessment of Returns and Payment Processing (PA2), we detect and

address non-compliance by individuals through pre-assessment and post-assessment reviews.

### **Pre-assessment reviews**

Despite the convenience and compliance benefits that third-party reporting provides, a risk remains that taxpayers will make errors on their tax returns, choose to under-report income, or overstate deductions or tax credits. Once tax returns are filed, we conduct pre-assessment reviews based on a risk-scoring approach to select returns for detailed review.

These reviews detect errors and omissions that result in significant reassessments every year, including \$107.4 million in additional tax assessed in 2006-2007.

### **Post-assessment reviews**

Our post-assessment work involves targeted reviews based on risk assessment and random reviews. Our random reviews facilitate both an estimate of the non-compliance rate for deductions and credits (see Figure 11 on page 51), and continual refinement of our assessment systems.

Through our matching program, we compare amounts reported by individuals for a wide range of income and deduction items (such as wages and registered pension plan contributions) with the amounts reported on third-party information slips. For the minority of taxpayers who make reporting errors, the matching process allows us to effectively identify and correct these errors.

In some instances, taxpayers calculate an amount of tax payable greater than the amount that should be assessed. In the interest of fairness, we adjust returns to allow amounts to which the taxpayer is entitled, and issue a refund, if applicable; we call these actions "beneficial adjustments." Beneficial adjustments amounted to about \$75 million in 2006-2007.

### **Non-filing**

The tax return is the basis for establishing filers' tax liability and their entitlement to benefit programs (see

page 36 for more information on the benefit programs we administer). The CRA supports filing compliance not only through the broad assortment of service programs discussed earlier, but also by conducting responsible compliance actions when taxpayers fail to file their tax returns. Our non-filer program is aimed at detecting high-risk cases based on danger of revenue loss and assessment potential. Our main strategy is to conduct a data match using third-party information and undertake enforcement actions as appropriate—including prosecution.

In 2006-2007, we identified a total dollar value of \$2.4 billion from T1/T2 Non-filers and GST non-registrants, as well as about 7,400 GST/HST registrants who failed to file (see PA3, page 54).

### **Employer compliance**

Canada's tax administration system is greatly aided by employers and other third-party information reporting. Both play a vital role in maintaining compliance among the 25 million individual taxpayers. The relative risk of individual non-compliance related to deductions at source is very low.

In 2006-2007, a total of \$251 billion in cash receipts was obtained from deductions at source by employers and third-party reporting. In other words, almost 73% of total cash received by the CRA was remitted in this way with limited or no intervention on our part.

There are, however, a number of compliance challenges associated with the obligation of employers to deduct payroll taxes from their employees, to remit these amounts periodically to the CRA, and to report those earnings to us on information slips. To promote compliance among employers, we use a variety of approaches, such as education, rulings, legislative instruments, computer-assisted enforcement reviews, audits, and prosecutions.

In 2006-2007, we identified a dollar value of \$2.3 billion in Employer/Payroll/GST non-compliance (see PA3, page 54).

## Audit and investigations

Generally speaking, our audit activities begin after tax returns are processed and assessments are sent to taxpayers. We manage our audit approach through a range of different programs tailored to the characteristics of specific groups. For example, large corporations conduct transactions worth many millions of dollars; they are also subject to complex elements of tax legislation. The dollars involved and the legislation at issue elevate the risk factors for large companies. As a result, we audit all large corporation files (where material tax-at-risk exists) over a two-year audit cycle. In 2006-2007, these audits identified a dollar value of \$3.2 billion.

As mentioned earlier, part of our risk management strategy is to maintain an audit presence across all industry sectors and types of taxpayers. The section on Reporting Compliance (PA4) beginning on page 57 describes the measures that offer us assurance that reporting non-compliance is detected and addressed.

The Compliance Review, which we completed in 2004-2005, confirmed that the greatest risks to compliance include aggressive tax planning, the underground economy, and GST/HST fraud. As described in our section on Reporting Compliance (PA4), we have focused much of our audit and investigation resources on these types of non-compliance.

Our Special Enforcement Program conducts audits and undertakes other civil enforcement actions on individuals who derive or are suspected of deriving income from illegal activities. Our section on Reporting Compliance (PA4) provides more details on this program. In cases of suspected tax evasion and fraud, we conduct investigations to accumulate sufficient evidence to support conviction for deliberate or wilful evasion of Canada's tax laws. These activities are a fundamental part of the CRA's enforcement presence, and are essential to ensure a level-playing field for all taxpayers and businesses.

In addition to our regular ongoing audit and investigation activities to detect non-compliance, we also continued to focus on specific projects to strengthen our core business, which are described in our *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*.

For example, as a result of an announcement in the 2005 federal budget, the CRA was allocated \$8 million over five years as part of the Tobacco Compliance initiative. This past year, we conducted 175 compliance visits to tobacco manufacturers to promote compliance. Although we had planned to complete 300 such visits over the 2005-2006 and 2006-2007 fiscal years, we faced some challenges in hiring and training the staff required to undertake these additional compliance activities. We were also required to divert resources to the one-time Tobacco Products Inventory Tax introduced in the May 2006 federal budget. We intend to complete the remaining visits in 2007-2008. Overall, these compliance visits have demonstrated that licensees were generally compliant with their legislative and administrative obligations.

### The registered plans sector: An emerging risk

Registered plans is another sector in which we have identified emerging compliance risks. These plans are important economic, fiscal, and social instruments that benefit millions of Canadians by permitting the deferral of tax on savings for retirement and post-secondary education. Based on risk assessments, we decided to streamline our registration processes in order to realign our resources to compliance activities. This realignment—coupled with audits undertaken through our random sampling compliance project—resulted in a 35% increase in the total number of audits conducted in 2006-2007. Once the materiality and program integrity impacts of these audits have been assessed, we should be in a better position to determine the scope of non-compliance in the sector.

### Charities

The charitable sector has recently been the focus of ongoing regulatory review by the CRA. In 2006-2007, the overall results of our charities audits led us to the following conclusions:

- We need to continue to enhance our outreach and education efforts to registered charities in order to facilitate voluntary compliance.
- Cases of wilful non-compliance are minimal but do exist.

- The proper and timely completion of the T3010 registered charities information return remains a concern.

We will use these results to fine-tune our regulatory approach to the charitable sector.

The results discussed in the preceding pages demonstrate that we have continued in 2006-2007 to detect and address non-compliance.

**Expected Result:** Tax debt and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels (PA3)

**Our Assessment:** Mostly met

As discussed in the section on Filing and Remittance Compliance (PA3), details of which begin on page 54, we achieved the following in 2006-2007:

- we met our timeliness targets for the resolution of receivables;
- we exceeded our plans to resolve more than \$10.4 billion in accounts with outstanding tax owing; and
- we resolved more than 90% in terms of the value of new intake as a result of collections activities in our TSOs.

We did not, however, achieve our expectation to reduce to less than 16% the proportion of tax debt that is greater than five years of age.

Overall, it is our assessment that we mostly met this Expected Result.

### Managing Tax Debt

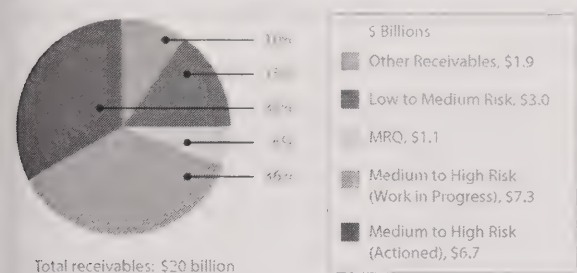
We work hard to encourage taxpayers to voluntarily comply with their obligation to pay on time. We also apply responsible enforcement remedies where needed to provide assurance to taxpayers who pay their taxes when due that the CRA manages outstanding debts effectively.

Unlike a private sector business that has processes in place to select and pre-screen its clients, the CRA deals with all taxpayers, whether they are good or bad risks, in remitting amounts owed. We have strategies in place to manage tax debt—which totalled \$20 billion at the end of March 2007, an increase from the March 2006 balance of \$18.5 billion. We use risk assessment and modern techniques to maximize our return on investment, while treating all taxpayers fairly and equally. Our strategy is designed to identify the millions of dollars of new tax debt arising every year, assess the risk represented by these accounts in terms of danger of loss, and identify the need for the appropriate actions to protect the Crown's interests. These actions are a series of escalating strategies designed to manage both low-risk, high-volume accounts and lower-volume, high-risk accounts.

With most new tax debt, immediate forceful measures are not warranted, because many debts are paid once the taxpayer is notified of the amount owing. After a suitable period to allow for late payments, however, remaining debts are subject to a graduated series of measures that are applied to remind and encourage debtors to pay their arrears.

- An automated notice cycle and agents at our outbound call centre remind taxpayers of their obligations.
- Self-service telephone and Internet options are available to assist taxpayers who desire to manage their affairs themselves.
- A process is in place to automatically set off tax refunds against the outstanding low-dollar tax debt of low-risk, individual tax debtors.

We manage millions of low-risk accounts (representing income tax, corporate tax, GST/HST, and payroll source deductions) in this fashion on an ongoing basis, at a very low cost per file. As of March 31, 2007, the value of low-risk accounts managed through these strategies was \$3.0 billion (see Figure 7).

**Figure 7** Accounts Receivable Inventory Components

**Data quality:** Good

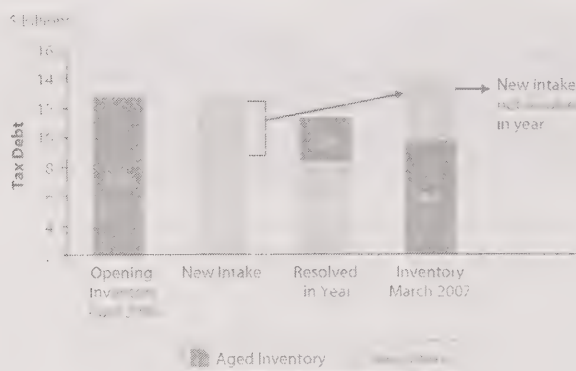
Accounts that present a greater risk are assigned to our TSOs for more intensive analysis and investigation. Here, the files are actioned on the basis of complexity, with the more complex files being assigned to our most experienced staff. More than 90% of our tax debt resources are located in our TSOs working with these higher-risk files.

At any given point in time, a portion of the outstanding tax debt being worked on is either resolved by negotiated acceptable payment arrangements or legal actions initiated by the CRA, such as garnishments or writs; or they are determined to be uncollectible and are written off. Over and above this, the remaining accounts include debts that we have secured, estimated bad debt that will ultimately be written off, work in progress, and accounts yet to be assigned.

We estimate that, of \$14.0 billion in TSO tax debt inventories as of March 31, 2007, measures were in place on \$6.7 billion in debt to generate payments or write off the accounts (see Figure 7). The remaining \$7.3 billion represents work in progress, bad debts, secured amounts, and accounts yet to be assigned. Fundamentally, our tax collections program continues to improve inventory turnover, shifting accounts from “work in progress” to “actioned” as quickly and efficiently as possible. As reported to the Public Accounts Committee in 2006, we are constantly enhancing and improving our approach to the management of accounts receivable inventory, with significant focus being directed in the area of technological innovation and process improvements. Tax administrations around the world have reported marked increases in tax debt inventories, a trend reported in various Organisation for Economic

Co-operation and Development (OECD) studies. The contributing factors are acknowledged to be numerous and complex, as the impact of increased efficiencies in collection efforts are offset by large shifts in the intake of new debts, due to variables such as changing taxpayer compliance patterns, economic factors affecting business viability, and the impact of heightened compliance activity. Our focus on compliance activities has resulted in additional revenue for the Government of Canada, some of which is reflected in our accounts receivable.

This trend has been noted in Canada as well (see Figure 8). In the Auditor General's May 16, 2006, Status Report, the growth in tax debt is noted, despite an increase in our collections productivity. The Auditor General's recommendations reinforced the need for investment in debt management research to understand the make-up of tax debt and the reasons for its growth. In addition, the report recommended improvements to our tax debt performance information; risk-scoring and file management systems; and business processes—explaining that further increases in productivity could result in additional revenue recovery.

**Figure 8** TSO Tax Debt Growth Due to Unresolved Intake

**Data quality:** Good

We concurred with these recommendations and have taken significant steps to continue existing efforts to strengthen our core business by improving our collections productivity through enhancements in these areas. Detailed action plans (see Schedule B on page 88) were provided to the Public Accounts Committee in 2006. Activities that are under way focus on significantly refining our program

delivery model, improving our processes and systems infrastructure through the Integrated Revenue Collections (IRC) Project, and undertaking improvements designed to manage our tax debt workloads more effectively.

### Our Approach: Redress

The availability of a dispute resolution process is integral to our tax administration. To earn and maintain the trust of taxpayers, we must have a redress process that is fair and is seen to be fair. Taxpayers who feel that they have been treated fairly have increased confidence in their dealings with us. In turn, taxpayer confidence in the CRA enhances our capacity to protect Canada's revenue base, a benefit to all Canadians. A basic aspect of fairness is ensuring that taxpayers are informed of their rights to redress and how to exercise them.<sup>6</sup> Making sure that the redress process is timely, accessible, and consistent also contributes to its actual and perceived fairness.

In addition, since the 1990s, taxpayer relief provisions have permitted the CRA in certain situations to be more flexible and responsive to taxpayers' circumstances when it would be unreasonable or unfair to penalize them.

**Expected Result:** Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions (PA5)

**Our Assessment:** Mostly Met

When taxpayers do not agree with us on a tax or penalty matter, they are entitled to a formal, objective review of their file. Our aim is to ensure that all taxpayers have access to responsive and impartial redress, and as we discuss in our section on Appeals (PA5).

This past year, we again achieved positive results from our Quality Assurance Program. Our 2006-2007 results indicate some improvement in areas previously

identified as deficient, although, in specific instances, they still require significant improvement to meet our benchmarks.

On balance, our 2006-2007 Quality Assurance Program results demonstrate that our dispute resolution processes are transparent to the taxpayer and that our decisions are being consistently applied.

Overall, we feel we have mostly met our expected result related to redress activities. In doing so, we believe, we have fostered confidence in the fairness of Canada's self-assessment system, thereby encouraging taxpayers to meet their obligations and promoting voluntary compliance.

### Conclusion

Although we did not achieve our expectations related to some indicators, our overall estimates of taxpayers filing and registration compliance indicate that overall levels of voluntary compliance with Canada's tax laws continued to be high in 2006-2007. We also recognize that improvements are needed in the area of remittance compliance, where our overall assessment is that we did not meet our expectations.

Most importantly, the reporting compliance results we have reported for 2006-2007 provide the foundation for our overall assessment that, for the majority of Canadians, the incidence and magnitude of non-compliance are relatively low, although in total this non-compliance is financially significant. Our conclusion, therefore, is that, in 2006-2007, the CRA continued to meet its strategic outcome, namely that taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

Based on our achievements this past year in relation to our expected results, as well as the steps we have taken to strengthen our core business, we believe that we are delivering an appropriate mix of activities to fulfil our role in protecting Canada's revenue base. On balance, we met our expectations in 2006-2007 in terms of information and processing and mostly met our Redress-related result. We feel that these results continued to have a positive influence on taxpayer

6. On May 28, 2007, the Minister of National Revenue announced two new redress initiatives, a Taxpayer Bill of Rights and a Taxpayers' Ombudsman. In addition to introducing these two new measures, the CRA will now track the types and number of complaints received through a new service complaints process.

behaviour, as reflected in the high levels of voluntary compliance discussed beginning on page 18.

In 2006-2007, we also continued to achieve our expectations related to the detection and addressing of non-compliance. The effectiveness of our compliance programs results in additional revenues for the Crown; a portion of this additional revenue is accounted for as a receivable. We recognize that challenges remain in our management of the tax debt

that results from this compliance activity. Our long-term tax debt collection strategies are yet to be fully implemented, while our short-term approach—though resolving more dollars each year—has not stemmed the growth of our tax debt inventory.

Our achievements related to all of our program activities are discussed in detail, beginning on page 43.

# Achieving Our Benefit Programs Strategic Outcome

## Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Income security is essential to the economic and social well-being of Canadians. As far back as 1918, the Government of Canada recognized the desirability of providing support to families using the tax system by establishing a deduction for children. With the introduction of a deduction for persons with disabilities in 1944, the Refundable Child Tax Credit in 1978, the Goods and Services Tax Credit program in 1990, and the Child Tax Benefit program in 1993, the CRA became a key contributor to the Government of Canada's objective of income security and employment for Canadians, through its role as the delivery agent for federal income-based benefits and credits to individuals and families.

In 1996, with the implementation of the BC Family Bonus program, the CRA's delivery infrastructure was leveraged for the first time to administer benefit programs for provinces and territories. We now administer 17 ongoing child benefit and credit programs on their behalf.

We also deliver one-time payment programs to respond to the immediate priorities of governments, and we support the administration of programs (ranging from student loans to health care initiatives) through the data exchange and data transfer services that we provide for other levels of government.

In 2006, we launched the federal Universal Child Care Benefit (UCCB) on behalf of Human Resources and Social Development Canada. The UCCB is a monthly payment of \$100 for each child under age six who is eligible for the Canada Child Tax Benefit (CCTB), and it is paid to all families.

The complete list of the programs we administer and the services we deliver in support of Canada's income security system is provided at the end of this chapter on page 42.

## Our Focus

Our primary focus is to ensure that Canadians access federal, provincial, and territorial benefits to which they are entitled. Although there is no requirement for parents to apply for child benefits, or for individuals to apply for tax credits, the overwhelming majority of eligible Canadians do access these programs. We provide benefit recipients with information, tools, and services that are accessible through a variety of channels: our telephone service, proactive outreach efforts, and Web sites that provide information and allow benefit recipients to do transactions online.

We believe that recipients will comply with their benefits-related obligations when they are informed about them and clearly understand what they need to do to meet eligibility requirements and receive their entitlements. When recipients give us the information we need, we can determine their eligibility and help ensure that they receive timely and accurate benefit payments—no less and no more.

We facilitate service for other levels of government by combining the provincial or territorial entitlements under ongoing benefit programs (with the exception of the Alberta Family Employment Tax Credit program) with the federal amounts into a single payment. Postage and processing costs that would otherwise have been incurred by issuing the entitlements separately are saved, as are the costs of developing independent administrative systems. By the same token, parents need to file only one application to be considered for income-based child benefits from both levels of government. Individuals need only "tick the box" when they complete their annual tax and benefit return to be considered for sales tax credits offered from both levels of government. In total, of the almost 86 million payments we issued in 2006-2007, 3.4 million combined a provincial/territorial entitlement with a federal entitlement into a single payment, and a further 1.9 million payments were issued for a provincial amount only.

Our data exchange and data transfer services also assist both clients and recipients. The sharing of

data—always a limited amount, using File Transfer Protocol methodology<sup>7</sup>, and always with taxpayer consent—allows provinces, territories, and other federal government departments to administer their own income-tested benefit and payment programs, such as social assistance, student aid, or extended health benefits. Data sharing not only simplifies the administration of programs, it also minimizes the burden on applicants, since they do not need to contact our offices to get the required information themselves.

## Our Influence on Benefit Recipients and Clients

We recognize that the behaviour of benefit recipients is sensitive to many factors. Since they are also taxpayers, they perceive government, society, the economy, legislation, and the fairness of Canada's benefits systems in a variety of ways. We also recognize that the requirements of clients for new benefit programs or related services are subject to their own determination of priorities or available funding.

---

7. This is a secure, two-way, online electronic link.

In our administration of benefit programs, the CRA has an influence on the behaviour of benefit recipients which, in turn, contributes to the achievement of our strategic outcome. We are aided by federal, provincial, and territorial legislation to clearly identify who is eligible to receive benefits and the amount of their entitlements. We also count on Public Works and Government Services Canada and Canada Post for on-time issuance and delivery of the cheques and crediting of the direct deposits that we have calculated.

## Our Strategic Outcome Measures

We measure results against our benefits strategic outcome under three headings that focus on the timeliness of benefit payments, the extent to which recipients meet their obligations to provide us with up-to-date eligibility and account information, and the attractiveness of our program and service delivery infrastructure to federal, provincial, and territorial clients.

## Our Benefit Programs Strategic Outcome Measures

		Performance rating	Data quality
	2006-2007	Met	Good
	2005-2006	Met	Good

### Payment timeliness

Our Indicator	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Benefit recipients receive payments on time	99%	99.9%	99.9%	99.8%	99.9%	99.99%	✓

### Benefit payments are correct

Our Indicator	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
CCTB recipients provide complete and accurate information and receive the proper entitlement	95%	94.1%	95.5%	93.2%	95.1%	95.5%	✓

### Provinces, territories, and other government departments rely on the CRA as a key service provider

Our Indicator	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Trend in number of programs and services administered	Upward	46	51	58	67 <sup>1</sup>	72	✓

The result has been restated from the *CRA Annual Report to Parliament 2005-2006* to reflect an additional data transfer with the ministère du Revenu du Québec to assist in the administration of the *Quebec Income Tax Act*.

✓ Met      ☒ Mostly Met      ✗ Not Met

### Our Measure: Payment timeliness

It is important for the payments we issue to be timely. For some recipients, federal benefit payments make up a substantial portion of their monthly income. Receiving the expected payment on time is an important factor in their ability to meet household expenses. For example, although the CCTB was paid to an estimated 88% of families with children as of June 2006, the maximum annual benefit goes only to those with net income below \$20,435. Over 850,000 families—more than 26% of all families receiving the CCTB—received the maximum benefit, which is \$6,175 for a two-child family (\$514.58 per month). In 2006-2007, 99.99% of the almost 86 million payments we issued were received on time.

### Our Measure: Payments are correct

Payments need not only to be timely, they also need to be correct. Just as taxpayers have the obligation to file income tax returns and report their income properly, benefit recipients need to continually provide us with complete and accurate information to

maintain their eligibility and permit the accurate calculation of their entitlements. Our indicator of overall benefits compliance measures the percentage of recipients who met their obligations to properly report changes that affect their benefit payments. These include the following:

- changes to marital status;
- address changes;
- changes in family circumstances (e.g., the number of children in care); or
- changes in immigration or residency status.

In 2004-2005 (the benefit year of our most recent study), we estimate that approximately 95.5% of CCTB recipients supplied us with complete and accurate information,<sup>8</sup> and received proper entitlements. The accuracy of benefit payments when processing benefit applications and account maintenance adjustments is discussed on page 68.

8. Compliance Levels Exhibited by Recipients of CCTB—Final Report, February 28, 2007 (target population as of November 2004).

## Our Measure: Provinces, territories, and other government departments rely on the CRA as a key service provider

The CRA does not create the benefit and credit programs it administers or the benefit programs it supports. The CRA is chosen by clients to deliver the programs or services that respond to their priorities or requirements. The proven success of the CRA's delivery infrastructure is our most important selling point, as we continue our efforts to become the provider of choice for the delivery of benefit programs and benefits-related services for other governments across Canada. Whether we deliver programs on behalf of clients, or support programs that clients administer themselves, ensuring that recipients receive timely and correct benefit payments (or, in some instances, non-monetary benefits provided under provincial or territorial programs we support) is the outcome we aim to achieve.

### New Benefit Programs

We continued to attract new business as a program administrator in 2006-2007.

- In July 2006, as previously noted, we began to deliver the Universal Child Care Benefit, under which almost \$1.8 billion was issued in nine months to over 1.6 million families.
- In October 2006, we launched the Ontario Home Electricity Relief program, a one-time payment program under which we issued more than \$105 million to over 1.5 million recipients on behalf of the province. This is the eighth one-time payment program we have implemented since 2000.

The fact that jurisdictions have opted to use the CRA's infrastructure to deliver programs on their behalf strongly suggests that the CRA offers important efficiencies in delivering a cash benefit. Two jurisdictions—Nunavut and the Northwest Territories—have specifically noted that integration of territorial benefits with the CCTB reduces duplication and streamlines efficiency.<sup>9</sup>

### New Benefits-Related Services

We continued to attract new business as a provider of benefits-related services in 2006-2007, adding three new data exchange and data transfer clients:

- Ontario Ministry of Community, Family and Children's Services (Ontario Works Program);
- Newfoundland Ministry of Health and Community Services (Prescription Drug Program); and
- Nova Scotia Department of Community Services (Pharmacare for Children of Low-Income Families program).

There are now 42 programs using our data exchange and data transfer services: in 2006-2007, we responded to a total of more than 88 million requests for data.

Through our Commissioner's annual reports to each province and territory, we report to our clients about the work we do on their behalf. In total, we administered 72 different benefits-related programs and services for provinces, territories, and other government departments.

---

9. National Child Benefit (NCB) Progress Report 2005, published February 2007, available at [www.nationalchildbenefit.ca](http://www.nationalchildbenefit.ca)

## Achievement of Our Expected Results

On the following pages, we interpret our achievements during 2006-2007 against our Benefit Programs expected results. Our two expected results relate to our approach to benefits administration, as it applies to the provision of information and enquiries services; the processing of the applications, elections, and correspondence that ultimately lead to issuance of timely and accurate benefit payments; and the validation of account information to ensure that recipients get the amount to which they are entitled. We further examine how our work in these areas influences the behaviour of benefit recipients and clients.

### Our Approach: Service

We believe that the results achieved against our strategic outcome measures demonstrate the willingness of recipients to meet their obligations without our intervention. We believe this willingness is significantly influenced by our commitment to quality service.

**Expected Result: Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information (PA6)**

**Our Assessment: Met**

Communications tools, including our timely and accessible telephone enquiries service and outreach activities, inform potential recipients about the benefits to which they are entitled and how to access them. They are designed to encourage take-up,<sup>10</sup> promote awareness of program requirements, and support overall rates of compliance with benefits-related obligations. It is our assessment that we succeeded in 2006-2007 in providing benefit recipients with timely, accurate, and accessible information. This is demonstrated by the following achievements:

- we met our internal performance targets for the timeliness and accessibility of our telephone enquiries service;
- we were proactive in providing accurate information, through a variety of means, to existing and potential benefit recipients; and
- we provided channels allowing recipients to do various transactions online.

In handling almost 7.7 million benefits-related calls, we recognize that benefit recipients view the telephone as their preferred method of contacting us for general and account-specific benefits information. The recognition of this preference is reflected in the establishment of a new service standard for responding to CCTB telephone enquiries, which is being implemented in 2007-2008 (see page 79).

Our most important ongoing outreach vehicle is the CCTB application package, which is intended to be included in the kits that are given to new parents in hospital maternity wards across the country. Our 2006 survey<sup>11</sup> of first-time recipients showed the following results (against targets of 90%):

- 93% of respondents agreed that application instructions were easy to understand;
- 89% were satisfied with the information received; and
- 86% were satisfied with the service they received.

We also provide information using a wide variety of other methods (such as mail-out inserts, calendars, fridge magnets, and flyers) to promote awareness of benefit programs and corresponding obligations.

Our accessibility strategy includes reducing recipients' need to call by promoting the use of other technologies. We have worked hard to improve our Web site as an attractive alternative information channel: our My Account (Benefits) Web site attracted 6.2 million page views in 2006-2007 and the Child and Family Benefits Web page attracted almost 3.7 million page views. We also offer access to Web services that allow benefit recipients to do various transactions online:

10. The CCTB take-up rate is calculated using census data: results will be available once data from the 2006 census is analyzed.

11. CCTB First-Time Applicants Survey, (September 2006). We are cautious in attributing too much significance to the results due to a low response rate (15%).

- Change My Address—almost 90,000 recipients entered transactions online.
- Children's Special Allowances on the Web—31.5% of all government agencies or institutions that care for children (covering 60% of children) submit online their changes to care arrangements.

Our results in providing benefit recipients with timely, accurate, and accessible information, including a list of our most important outreach efforts, are described further on page 66.

**Expected Result:** Eligibility determination and payment processing are timely and accurate (PA6)

**Our Assessment:** Met

The CRA has a reputation for strong performance in the timely and accurate processing of benefit applications and elections, and of benefit payments. We also work toward maintaining high levels of overall benefits compliance by assisting recipients, not only through communications and outreach efforts, but also through the efforts of our validation and controls program to detect non-compliance and adjust accounts where necessary. The achievement of this expected result is an important aspect of the Government of Canada's objective of income security for Canadians. As described in detail beginning on page 67, it is our assessment that we succeeded in meeting this expected result in 2006-2007. This is demonstrated by the following achievements:

- we met our key service standards of 98% for timely processing of benefits-related transactions;
- we met key internal performance targets, processing over 98% of benefits-related transactions accurately;
- we minimized the value of any overpayments that we issued; and
- our key indicators of benefits validation and controls suggest that we have effective criteria for selecting high-risk accounts for review.

## Payment Processing

Ensuring timely and correct payments for millions of recipients, based on the accurate determination of

program eligibility, takes continuous planning and effort; it is not automatic. Our payment issuance programs are designed with safeguards and checkpoints throughout the systems and processes to contain the risks of delays or interruption, because we know the importance of the payments we make to millions of recipients each month. Changes to our payment processing systems are thoroughly planned, monitored, and tested before implementation. When we successfully attract opportunities, new or revised programs are carefully negotiated with clients to ensure that their requirements can be met without interrupting existing program delivery commitments.

## Our Approach: Validation

We believe that the majority of potential recipients apply for benefit programs only when they are likely to qualify. To ensure this is so, however, we pursue a benefits-specific compliance strategy based on education, facilitated compliance, and the maintenance of a credible enforcement presence. Our validation work targets those accounts that have been identified as high-risk for potential overpayments—for example, where we note inconsistencies in reported marital status or other information in our records—to verify that benefits and credits are issued only to recipients who are eligible for them, and that they receive the correct amounts in accordance with applicable legislation.

## Conclusion

Based on our achievements this past year in relation to our expected results, we believe that we are providing quality information products and a timely and accessible enquiries service that responds to the needs of benefit recipients. We are also continuing our strong performance in issuing timely and accurate payments based on the correct determination of benefit eligibility. In addition, using our legislative flexibilities as an agency, the programs we deliver and the services we provide serve not only the Government of Canada, but also the provinces and territories.

Results against our strategic outcome measures for Benefit Programs indicate that eligible families and individuals are receiving timely payments, and that they are complying with the obligations to report changes in their circumstances that affect the accurate calculation of benefit payments. Results also indicate that provinces, territories, and a number of other government departments rely on the CRA to administer programs and deliver services that meet

their needs. We therefore conclude that the CRA has met its strategic outcome for Benefit Programs in 2006-2007, namely, that eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

A detailed discussion of our achievements related to our Benefit Programs activity begins on page 66.

## Benefit Programs and Benefit-Related Services Delivered by the CRA

Five Federal Benefit Programs	
• Canada Child Tax Benefit	
• Universal Child Care Benefit <sup>1</sup>	
• Goods and Services Tax / Harmonized Sales Tax Credit	
• Children's Special Allowances	
• Disability Tax Credit	
On behalf of Human Resources and Social Development Canada.	
17 Ongoing Benefit Programs for Provinces and Territories	1 <sup>st</sup> Year
• British Columbia – BC Family Bonus	1996
• British Columbia – BC Earned Income Benefit	1998
• Alberta Family Employment Tax Credit	1997
• Saskatchewan Child Benefit	1998
• Saskatchewan Sales Tax Credit	2000
• Yukon Child Benefit	1999
• Northwest Territories Child Benefit	1998
• Northwest Territories – Territorial Worker's Supplement	1998
• Nunavut Child Benefit	1999
• Nunavut Territorial Worker's Supplement	1999
• New Brunswick Child Tax Benefit	1997
• New Brunswick Working Income Supplement	1997
• Nova Scotia Child Benefit	1998
• Newfoundland and Labrador Child Benefit	1999
• Newfoundland and Labrador – Mother Baby Nutrition Supplement	2001
• Newfoundland Harmonized Sales Tax Credit	1997
• Newfoundland and Labrador Seniors' Benefit	1999

Eight One-Time Payment Programs	Tax Year
• Ontario Home Electricity Relief	2006
• Energy Cost Benefit program (federal)	2005
• Alberta 2005 Resource Rebate	2005
• Nova Scotia Taxpayer Refund	2003
• British Columbia – BC Energy Rebate	2001
• Alberta Energy Tax Refund	2001
• Ontario Taxpayer Dividend	2001
• Relief for Heating Expenses program (federal)	2000

42 Data Exchange and Data Transfer Services
• Nineteen income verification data exchanges with provinces to support programs
• Eleven NCB Supplement data exchanges with provinces and territories to facilitate calculation of social assistance
• Four data transfers with provinces to support top-ups for CRA-administered child benefit programs
• Two data transfers of income and child information, to support administration of the Ontario Child Care Supplement and Quebec Family Allowance programs
• Two data exchanges and transfers to support the new Nova Scotia Pharmacare program and to assist the ministère du Revenu du Québec in the administration of the Quebec <i>Income Tax Act</i>
• Four data exchanges and data transfers to support federal administration of EI Family Supplement, Canada Learning Bond, Additional Canada Education Savings Grant, and Guaranteed Income Supplement

# Our Program Activities

Our Program Activity Architecture identifies our program activities (PAs) and demonstrates how they link to our strategic outcomes (see page 44). This framework is based on the Management, Resources and Results Structure (MRRS) established by the Treasury Board of Canada Secretariat on April 1, 2005.

Program activities are groups of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and often treated as a budgetary unit. Each program activity is articulated at a sufficient level of materiality to reflect how we allocate and manage our resources in order to achieve intended results. The CRA has six distinct program activities plus one for corporate services; our results related to corporate services are discussed beginning on page 70.

The following sections are organized according to these six program activities (PAs):

- **Client Assistance**<sup>12</sup> (PA1), which assists taxpayers in meeting their obligations under Canada's self-assessment system;
- **Assessment of Returns and Payment Processing** (PA2), which processes and validates taxpayer returns; registers, establishes, and maintains taxpayer accounts; and receives payments;
- **Filing and Remittance Compliance**<sup>13</sup> (PA3), which identifies and addresses non-compliance

12. to be renamed **Taxpayer and Business Assistance**

with taxpayer filing and remittance requirements, and manages tax debt;

- **Reporting Compliance** (PA4), which verifies the complete and accurate disclosure by taxpayers of all required information to establish their tax liabilities and protects the revenue base through audit and enforcement activities;
- **Appeals** (PA5), which provides a timely and impartial dispute resolution process for taxpayers who disagree with decisions taken by the CRA; and
- **Benefit Programs** (PA6), which provides Canadians with income-based benefits and other services that contribute directly to their economic and social well-being.

For each PA, we present a discussion of performance in relation to the PA's expected result(s), specify the key results achieved during the year and how these results served to support our strategic outcomes. We also provide a snapshot of the spending profile and key volumetrics of the PA. At the end of each section, we present the results against our key indicators logically in a report card format to demonstrate how we arrived at our conclusion for each expected result(s).

13. to be renamed **Accounts Receivable and Returns Compliance**

# CRA Program Activity Architecture

## Our Mission

To administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians

## Strategic Outcomes

*Achieving our Mission*

### Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

### Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

## Program Activities

*Meeting our Expected Results, thereby achieving our Strategic Outcomes*

### PA1 Client Assistance

*Expected Result*  
Taxpayers, businesses and registrants receive timely, accurate, and accessible information

### PA2 Assessment of Returns and Payment Processing

*Expected Results*  
Assessment and payment processing are timely and accurate

Reporting non-compliance is detected and addressed

### PA3 Filing and Remittance Compliance

*Expected Results*  
Tax debt and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels

Reporting non-compliance is detected and addressed

### PA4 Reporting Compliance

*Expected Result*  
Reporting non-compliance is detected and addressed

### PA5 Appeals

*Expected Result*  
Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions

### PA6 Benefit Programs

*Expected Results*  
Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information

Eligibility determination and payment processing are timely and accurate

## Client Assistance (PA1)

We carry out our Client Assistance program activity to provide taxpayers with the tools, assistance, and information that facilitate voluntary compliance with their tax obligations. To achieve our expected result, we engage in education and outreach programs, respond to enquiries, provide rulings and interpretations, register plans and charities, and administer duty programs for certain commodities.

As demonstrated in our Performance Report Card on page 48, it is our assessment that taxpayers continued to have access to timely and accurate information during 2006-2007; therefore, we met our expected result for our Client Assistance program activity. By meeting this result, we made it easier for taxpayers to understand and respond to their registration, filing, remittance, and reporting obligations under Canada's self-assessment system, thereby facilitating voluntary compliance.

**Expected Result:** Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information.

**Our Assessment:** Met

### Our Measure: Timely Information

In 2006-2007, it is our overall assessment that the levels of information services we provided continued to meet our expectations for timeliness. For example, we handled over 15 million tax-related public enquiries in 2006-2007 and met our service standards for answering general and business income tax enquiries in a timely fashion. This was achieved due to a one-time, in-year, infusion of resources which helped overcome increased volumes of complex, account-specific calls that required additional time to resolve, dedication of resources to priority lines for both Service Canada and CRA counter sites, and higher than expected call volumes from our Smartlinks initiative. We also met our service standard for charities calls. Coupled with the results we achieved against our accessibility targets (see page 46), we consider the results achieved against these service standards to be the principal indicator of

our success in meeting our expected result because the telephones remain the primary channel through which high volumes of taxpayers seek information from the CRA.

In addition, through our rigorous annual review process, we ensured that new information was accurately incorporated in a timely fashion in our tax related publications—documents that are critical to assisting taxpayers in meeting their legislative, policy, and procedural obligations and receiving their entitlements, in accordance with relevant federal and provincial legislation.

Our resources within the Client Assistance program activity are also focused on informing taxpayers in a timely and effective way about changes in law. Each year, we work with the Department of Finance and co-ordinate proposals for legislative change within the CRA. In 2006-2007, we implemented a number of changes that had been enacted. The most notable example occurred with the implementation of the 1% reduction in the GST/HST, which became effective July 1, 2006. We participated in the drafting of the 2007 federal budget's legislative measures, such as the new Child Tax Credit and the series of tax relief measures in support of the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. Our work in these areas helps to ensure that proposed legislative amendments simplify and clarify the law, are administratively feasible, consider the burden on taxpayers, strengthen enforcement, and improve administrative efficiency. Each of these principles promotes voluntary compliance, and helps protect Canada's revenue base.

With respect to GST/HST rulings, we introduced a new service standard in 2006-2007 to provide written responses to GST/HST technical enquiries within 45 working days of receipt of the request. We exceeded our 75% target for responding to over 4,400 requests by issuing a timely response 87% of the time.

One area where improvement is needed in meeting our service standards is the provision of income tax technical interpretations within an average of 90 days. Our decision to focus our efforts on older files resulted in an increase in our average to 105 days for

the more than 2,400 technical interpretations we provided this past year (see Figure 9). With this one-time effort complete, our performance in issuing technical interpretations over the coming year should improve.

Another area that requires improvement is in meeting our service standard for issuing advance income tax rulings within an average of 60 days. We issued over 300 income tax rulings in 2006-2007 and, from an average of 114 days during the first quarter, our performance against our service standard steadily improved to an average of 94 days by the end of the fiscal year (see Figure 9). We expect this trend to continue next year with the hiring of additional resources, which is currently underway.

**Figure 9** Timely Response to Requests for Advance Income Tax Rulings and Technical Interpretations



Data quality: Good

It is important to resolve our performance issues in regard to these two service standards because, while only a comparatively small number of taxpayers were affected by those services, providing less timely service in these areas may result in these taxpayers undertaking questionable transactions—potentially leading to reduced compliance and more costly audit and appeals activities.

We also deliver timely services to other federal government departments where the benefit to the taxpayer accrues indirectly. One example of this is the service we provide to Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) related to the CPP and EI. In 2006-2007, we again met the 85% service level for the timely completion of over 70,000 ruling requests set out in the memorandum of understanding. We view our results in fulfilling this

long-standing service level agreement to be the fundamental indicator of our timeliness in delivering service to our clients.

## Our Measure: Accurate Information

Providing accurate information to taxpayers is critical for them to comply with their obligations to self-assess and report their tax liability to the CRA. The single quantitative indicator we use to determine if our information services are accurate is our evaluation of the reliability of our telephone services. Results from our accuracy survey indicate that performance in responding to the tens of millions of telephone enquiries received in 2006-2007 remained high, relative to the 1996-1997 baseline year<sup>14</sup>. We believe that the result we achieved against this key indicator gives us a sufficient degree of assurance to conclude that we provide taxpayers with accurate information.

## Our Measure: Accessible Information

If taxpayers were not able to access the information, tools, and assistance we provide in a manner responsive to their needs, the value of timely and accurate services would be compromised. Overall, results against our key indicators for accessibility demonstrate that taxpayers continue to have the necessary access to the services they need to meet their obligations under Canada's tax system. In our judgment, we have met our accessibility expectation.

We rely on results achieved against our caller accessibility targets for general, business, and charities telephone enquiries to judge whether or not taxpayers have the necessary access to our information services. As noted in our Performance Report Card, we exceeded our 80% targets for these high-volume enquiries during 2006-2007—attaining 83% for general enquiries, 86% for business enquiries, and 96% for charities enquiries.

The continued consolidation of our call centres into centres of expertise and the implementation of national telephone networks during the past year have helped to maximize program efficiencies. For

14. We are cautious in attributing too much significance to the results of the accuracy survey due to a change in methodology, the limited scope of the survey, and a reduction in sample sizes.

example, our Smartlinks service aligns telephone and Web service delivery channels, allowing taxpayers using our site to connect directly to selected call centre agents. Feedback on the service is used to improve content and navigation, further enhancing this self-serve option.

Our Web site is another key element of our strategy to enhance taxpayer accessibility to the information they need and thereby help them to meet their compliance obligations. The number of visits to the CRA Web site in 2006-2007 (over 36 million) exceeded expectations and the number of publication downloads (over 61 million) increased from last year.

In 2006-2007, we worked to increase our visibility in the community through activities such as working with the Action Task Force on Small Business Issues, community visits, and involvement in trade shows. The following are some additional examples.

- The CRA led more than 1,000 outreach events involving more than 55,000 participants to provide

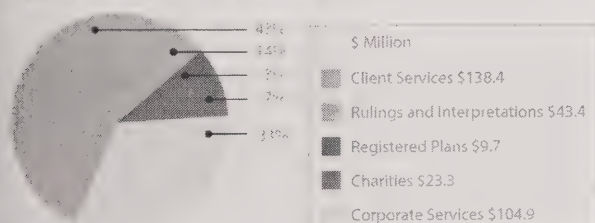
information on benefits and entitlements to individuals such as current and potential child benefit recipients, students, and newcomers to Canada.

- We presented almost 1,100 outreach events for businesses—involving more than 23,000 participants—to support the business community by facilitating compliance for such groups as small businesses, GST/HST/PST registrants, and potential business e-service users.
- A total of 358 visits were made to provide exporters of softwood lumber products with information about their rights and obligations under the new *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.

Overall, we believe we have met our expectations related to the enhancement of our alternative information sources to expand the range and accuracy of our communications products.

## A Snapshot of Client Assistance (PA1)

**Figure 10** Resource Spending



Total Spending: \$319.6 million

In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$319.6 million (4,062 FTEs) or 9.4% of the CRA's overall expenditures (Figure 10).<sup>1</sup> Of this \$319.6 million, \$214.7 million was for net program expenditures and \$104.9 million was allocated to this program activity for corporate services. Work within this program activity is undertaken through several Call Centres and 48 TSOs across Canada.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **Enquiries and Information Services** – We handled more than 15 million public enquiries and close to 36.4 million tax-related visits to the CRA Web site.
- **Excise and GST/HST Rulings and Interpretations** – We processed over 4,400 written enquiries for rulings and interpretations and handled over 120,000 GST/HST-related telephone enquiries.
- **CPP/EI Rulings** – We processed over 70,000 requests for rulings.
- **Registered Plans** – We administered approximately 30,000 plans (e.g., registered pension plans, deferred profit sharing plans, supplementary unemployment benefit plans, registered investments), reviewed related returns, and conducted 530 audits.
- **Charities** – We administered over 82,000 registered charities, processed their returns, and conducted 847 audits.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

## Performance Report Card

### Expected Result

Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate and accessible information

Year

Performance  
Rating

Data  
Quality

2006-2007

Met

Good

2005-2006

Met

Good

### Timely Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
General calls answered within two minutes of entering the queue	80%	74%	77%	81%	80%	82%	✓
Business calls answered within two minutes of entering the queue	80%	70%	74%	81%	85%	81%	✓
Charities calls answered within 60 seconds of entering the queue	85%	67%	77%	90%	86%	89%	✓
Legislative changes reflected in information to the public in a timely manner	N/A	n/a	✓	✓	✓	✓	✓
Respond to written requests for GST/HST rulings and interpretations within 45 working days	75%	n/a	76%	86%	88%	87% <sup>1</sup>	✓
Average number of days to issue an income tax technical interpretation to taxpayers	90 days (avg)	78 days	82 days	75 days	87 days	105 days	✗
Average number of days to issue an advance income tax ruling to taxpayers	60 days (avg)	60 days	57 days	62 days	84 days	94 days	✗
Percentage of CPP/EI rulings issued within targeted time frames	85%	81%	86%	91%	92%	86%	✓

<sup>1</sup> This became a service standard in 2006-2007. Prior year results reflect performance against an internal performance target.

### Accurate Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Level of agent accuracy relative to the 1996-1997 baseline year	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Accessible Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
General callers that reach our telephone service	80%	91%	91%	83%	83%	83%	✓
Business callers that reach our telephone service	80%	90%	86%	83%	81%	86%	✓
Charities callers that reach our telephone service	80%	n/a	96%	94%	92%	96%	✓
Enhancement of our alternative information sources to expand the range and accuracy of communications products	N/A	n/a	✓	✓	✓	✓	✓

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

# Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

We believe that providing taxpayers with increased convenience and accessibility through electronic filing and payment technology encourages their voluntary compliance and helps them comply with their tax obligations, thereby ensuring that Canada's revenue base is protected. For this reason, our Assessment of Returns and Payment Processing program activity has two expected results.

As demonstrated in our Performance Report Card, we achieved our first expected result by meeting the returns processing targets for our key indicators. These results speak to our success in positively influencing taxpayers to participate in Canada's tax system, thereby promoting compliance.

In addition, the recovery rates in our tax review programs during 2006-2007 provide the basis for our assessment that we also met our expectations related to the identification and addressing of non-compliance. These results demonstrate the vital role played by third-party information reporting in maintaining compliance among the 25 million Canadian individual taxpayers.

**Expected Result:** Assessment and payment processing are timely and accurate

**Our Assessment:** Met

## Our Measure: Timely processing

We met the majority of our most important processing service standards involving high-impact or high-volume activities in 2006-2007. Our results against our key external service standards were as follows:

- 12.4 million T1 paper returns were processed on average in 27 days, which is within our standard of four to six weeks;
- 12.8 million T1 electronic returns were processed on average in 11 days, which is within our standard of two weeks;
- we met our target of 95% by processing over 98% of 6.3 million GST/HST returns within 21 days;

- we processed more than 1.6 million T2 paper returns, 90% within 50 days, meeting our 75% target, and 97% within 90 days, meeting our 90% target;
- we processed all 1.9 million statements of arrears on time, meeting our 95% target; and
- we issued 100% of almost 2.7 million statements of interim payments on time, meeting our target of 95%.

Further details regarding our performance against our external service standards, including results for previous years, can be found on page 52.

Our results against our key internal performance standards for timeliness in 2006-2007 were as follows:

- we handled over 34.8 million payments, depositing over 99% of payments (based on value) within 24 hours, including almost 96% of non-electronic payments (based on value);
- by mid-June, we processed almost 100% of on-time T1 returns filed by April 30, meeting our target of 98%;
- we processed 86.6% of over 935,000 T4 returns (received between January 1 and March 31, 2007) by April 30, mostly meeting our target of 90%; and
- we processed almost 46% of over 288,000 T5 returns (received between January 1 and March 31, 2007) by May 31, not meeting our 90% target.

The decline in performance for processing T4 and T5 returns was largely due to two significant systems problems in January and March 2007 which we do not expect to recur. The processing delays did not impact service to taxpayers.

As discussed in Achieving Our Tax Services Strategic Outcome, an important part of our approach to improve the timeliness—as well as the accuracy and efficiency—of returns processing is to encourage greater participation by taxpayers in our electronic filing options. In 2006-2007, our electronic filing take-up for our key workloads was as follows:

- 50.6% of individual tax returns;
- over 15% of eligible corporate tax returns;
- almost 9.8% of T4 returns; and
- 14.2% of GST/HST returns.

## Our Measure: Accurate processing

The primary tool for determining if we assess returns accurately is our T1 Quality Evaluation Program, which reviews initial assessments of individual tax returns for each year. Our review for 2006-2007<sup>15</sup> indicates processing errors with an impact on a taxpayer's refund or balance due were approximately 1%, meeting our 98% target for accuracy. From 1999 to 2006, the amounts involved were on average \$225-\$355 per error.

Commencing with the 2005 filing season (2004 tax year), we introduced two-dimensional (2D) bar code technology for computer-generated paper returns filed on behalf of individuals. In 2006-2007, this was expanded to all current-year and some prior-year computer-generated returns as well as introduced for Corporation Income Tax (T2) returns. Bar codes contain all of the taxpayer identification and financial data necessary for the assessment of the return and virtually assures the accurate capture of taxpayer data. In 2006-2007, we processed almost four million 2D bar-coded returns.

**Expected Result:** Reporting non-compliance is detected and addressed

**Our Assessment:** Met

## Our Measure: Identifying non-compliance

The need for effective processes to identify non-compliance is essential for ensuring that individuals pay their required taxes. We subject selected returns to further review under our post-assessment programs, devoting resources to areas where our assessments indicate that the risk and potential revenue consequences of non-compliance are higher. Our strategy is designed to make

15. Period of review was March 2, 2006, to June 29, 2006.

administration of the tax system more equitable, recover more revenue for the federal, provincial, and territorial governments, and impose less burden on compliant taxpayers. Our review programs also promote taxpayer education by identifying common areas of misunderstanding.

The success of our risk assessment approach is demonstrated when recoveries for targeted reviews exceed those for random reviews. In 2005 (the last year of available results),<sup>16</sup> we assessed additional tax on 24% of targeted reviews and 15% of random reviews, a ratio of 1.6 to 1. We do not regard the slight decline from the results achieved in prior years as a drop in our performance on targeted reviews. This decline is mainly due to additional tax being assessed in an increasing percentage of random reviews. The average additional amounts assessed per review were \$178 for targeted reviews and \$55 for random reviews, a ratio of 3.2 to 1. These results suggest we have effective criteria for selecting accounts for review.

## Our Measure: Addressing non-compliance

Pre-Assessment Tax Review Programs – Our Confidence Validity Program, under which we conduct pre-assessment reviews, identified an average amount of \$359 of additional tax assessed per review for a total of almost \$107.4 million in additional tax assessed in 2006-2007.

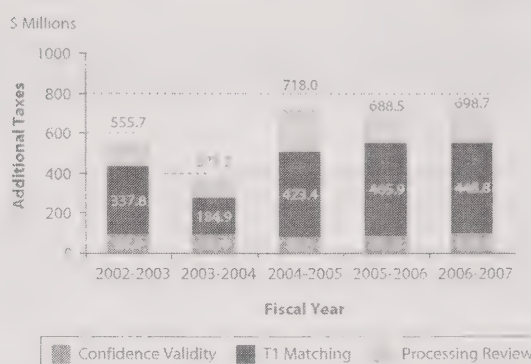
Post-Assessment Tax Review Programs – Our T1 Matching program, compares information on an individual's tax return with information provided by third-party sources, such as employers or financial institutions. In 2006-2007, almost 820,000 corrective actions generated additional tax assessments of \$448.8 million.

16. Due to data availability, information is always from the prior fiscal year.

A second post-assessment program—our Processing Review Program—promotes compliance and helps maintain confidence in the fairness of our programs through increased education, effective risk-scoring systems, and a balanced approach to our file selection process. In 2006-2007, this program recovered over \$142.5 million in additional taxes.

Figure 11 shows that almost \$699 million of additional tax was assessed through the three T1 review programs in 2006-2007.

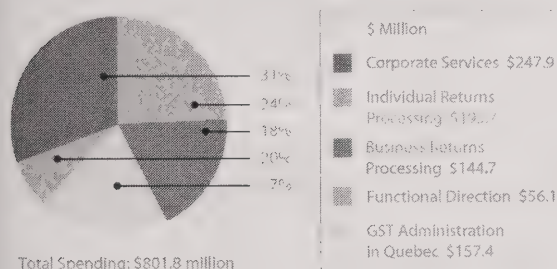
**Figure 11** Additional Taxes Assessed through T1 Reviews



Data quality: Good

## A Snapshot of Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

**Figure 12** Resource Spending



In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$801.8 million (8,428 FTEs) or 23.5% of the CRA's overall expenditures (Figure 12).<sup>1</sup> Of this \$801.8 million, \$553.9 million was for net program expenditures and \$247.9 million was allocated to this program activity for Corporate Services.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **Individual Returns Processing** – We processed more than 25 million individual returns, over 12 million of which were paper; refunded \$21.2 billion to more than 16 million individual taxpayers and processed over 202,000 trust returns. There were more than 500,000 users and over 2.6 million visits to My Account.
- **Business Returns Processing** – We administered about 1.5 million employer accounts and over 2.6 million GST/HST registrants (excluding Quebec). We also processed more than 1.6 million corporate returns, over 488,000 visitor rebates, and almost 6.3 million GST/HST returns.
- We handled more than 34.8 million payments, totalling just over \$346 billion.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

# Performance Report Card

## Expected Result

Assessment and payment processing are timely and accurate

Year

Performance  
Rating

Data  
Quality

2006-2007

Met

Good

2005-2006

Met

Good

## Timely Processing

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
<b>External Service Standards</b>							
Timeliness of T1 paper return processing (weeks)	4-6	3.1	3.6	3.6	3.6	3.9	✓
Timeliness of T1 electronic return processing (via EFILE, TELEFILE, NETFILE) (weeks)	2	1.7	1.7	1.9	1.9	1.6	✓
Percentage of GST/HST returns processed within 21 days	95%	96%	95.6%	96.5%	98.3%	98.5%	✓
Percentage of T2 paper returns processed within 50 days	75%	75.2%	76.5%	82.4%	88.2%	90.3%	✓
Percentage of T2 paper returns processed within 90 days	90%	91.2%	93.4%	95.9%	96.3%	97%	✓
Statements of interim payments mailed out on time	95%	70%	60.7%	49.3%	99.4%	100%	✓
<b>Internal Performance Standards</b>							
Percentage of funds from non-electronic payments deposited within 24 hours of receipt	100%/95%	93.5%	94.5%	88.6%	99.4%	95.8% <sup>1</sup>	✓
Percentage of Business Number registrations processed within 10 working days	95%	n/a	n/a	n/a	n/a	98.2%	✓
T1 returns received on time processed by mid-June	98%	n/a	n/a	n/a	99.7%	99.7%	✓
Percentage of T4 information returns processed by April 30	90%	91%	93.9%	100%	94.6%	86.6%	☑
Percentage of T5 returns processed by May 31	90%	93%	100%	100%	97%	46%	✗
<b>Electronic Processing Take-up</b>							
Trend in percentage of individual filers who file electronically	Upward	43.4%	48%	49.4%	49.4% <sup>2</sup>	50.6%	✓
Trend in percentage of eligible corporations that file electronically	Upward	n/a	1.6%	5.9%	9.8%	15.5%	✓
Trend in electronic filing take-up rates of other types of returns (T4 and GST/HST)	Upward	n/a	n/a	n/a	✓	✓	✓

Information is not available to differentiate performance between peak (begins in April and ends in May) and non-peak (remainder of year) periods.

Beginning with 2006-2007, we report results in the percentage of filers who file electronically for the fiscal year. In 2005-2006 and prior years, we reported results for the T1 filing season programs which began in one fiscal year and ended in the following fiscal year. To accommodate this change, the result for 2004-2005 is identical to the result reported for 2005-2006.

## Accurate Processing

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Percentage of T1 returns assessed accurately	98%	98.2%	98.6%	99%	99%	98.9%	✓
Taxpayer-requested adjustments are reassessed accurately	96%	n/a	n/a	n/a	n/a	97.4%	✓

## Expected Result

	Year	Performance Rating	Data Quality
Reporting non-compliance is identified and addressed	2006-2007	Met	Good
	2005-2006	Met	Good

## Identifying Non-Compliance

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Trend in ratio of dollar value of targeted versus random reviews	Upward	1.81	1.83	1.72	1.51	1.64	✓

## Addressing Non-Compliance

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Tax assessed through pre-assessment reviews (millions)	N/A	\$98.4	\$98.4	\$86.3	\$91.7	\$107.4	N/A
Tax assessed through T1 Matching post-assessment reviews (millions)	N/A	\$337.8	\$184.9	\$423.4	\$465.9	\$448.8	N/A
Tax assessed through Processing Review post-assessment reviews (millions)	N/A	\$119.5	\$91.9	\$208.3	\$130.9	\$142.5	N/A

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

## Filing and Remittance Compliance (PA3)

Compliance with Canada's tax laws brings with it the obligations to file returns on time and pay all amounts owing when due. As noted in the section on Achieving Our Tax Services Strategic Outcome, we believe that, overall, we have succeeded in mostly meeting our goals for filing and remittance compliance by helping to ensure that taxpayers have honoured their obligations for filing returns on time and withholding and/or remitting tax owing.

We carry out our Filing and Remittance Compliance program activity to achieve two expected results: tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels; and reporting non-compliance is detected and addressed. As discussed earlier, we face significant challenges as we work to stem the growth in total tax debt. Within this context, we annually establish targets that reflect what we feel we can achieve. On balance, it is our assessment that we mostly met our expected result related to tax debt.

As demonstrated in our Performance Report Card, in 2006-2007, we met several key performance targets; we did not, however, reduce the proportion of accounts over five years of age as we had expected.

**Expected Result:** Tax debt and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels

**Our Assessment:** Mostly Met

### Our Measure: Timely resolution of tax debt

We aim to resolve new receivables on a timely basis. We surpassed our target for the percentage of intake resolved in the year of intake, achieving a result of almost 67%. This was accomplished through our continued efforts on addressing new debt, which increased significantly in 2006-2007.

### Our Measure: Tax debt and non-tax debt are within targeted levels

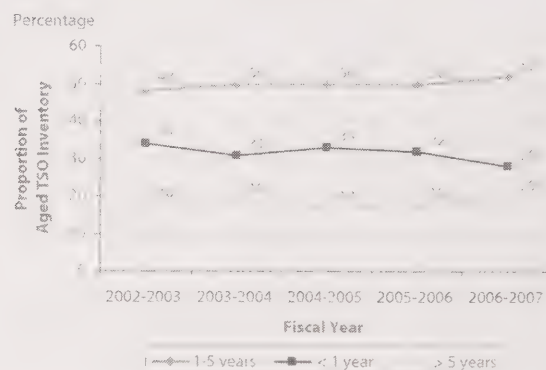
We have in place a target that relates the dollar value of the overall TSO production to the dollar value of

TSO intake of new accounts receivable. During 2006-2007, we resolved just under 90% of the value of new intake as a result of collections activities in our TSOs bringing us just short of meeting our target of greater than 90%. This was the result of two extraordinary items. If not for these two items, we would have significantly exceeded our performance target, resolving 96%.

We also have in place targeted levels for the tax debt and non-tax debt we manage. At the end of 2006-2007, the proportion of tax debt between one and five years of age was approximately 52% of the total TSO inventory. With some resources being reallocated to other CRA priorities, there was a shift in our focus from aged accounts to cash and write-off production and the proportion of tax debt under one year old fell to 28%.

Our target was to reduce to less than 16% the proportion of tax debt older than five years of age. In 2006-2007, we did not achieve this target, as the proportion rose to 20% of the total accounts receivable inventory (see Figure 13). We collected almost \$9.7 billion, thus surpassing our target for cash collections by our TSOs by over \$1 billion.

**Figure 13** TSOs—Aging of Tax Debt



**Data quality:** Good

Our non-tax collections initiative began with the transfer of the Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) collection program to the CRA in 2005. This initiative was started to standardize and streamline collection processes and consolidate and specialize collection activities. In addition, it will position the CRA to further develop the Collections Canada concept and move towards an integrated debt management approach. In 2006-2007

the non-tax debt collections program exceeded the established objectives for the workloads that were transferred, including the commitments to the Expenditure Review Committee (see our Performance Report Card).

**Expected Result:** Reporting non-compliance is detected and addressed

**Our Assessment:** Met

## Our Measure: Dollar value of non-compliance

Employing a range of enforcement activities, we continue to ensure that taxpayers meet their filing and remittance obligations. We exceeded our targets for the dollar value of identifying non-compliance for our two key areas within the Filing and Remittance Compliance program activity: our non-filer/non-registrant program and Employer/Payroll and GST/HST non-compliance.

In 2006-2007, the T1/T2 non-filer program continued to address non-compliance by obtaining more than 800,000 returns for taxpayers who had failed to file,

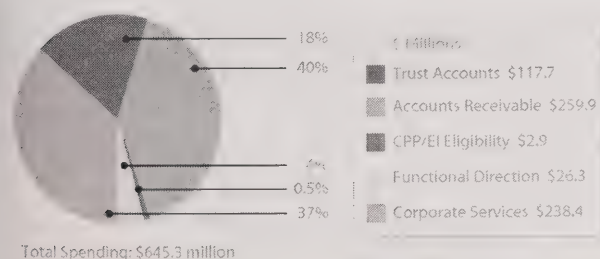
resulting in over \$2 billion in taxes assessed, exceeding our target. The non-filer and non-registrant work initiated legal action that resulted in the conviction of 1,266 taxpayers; over \$1.4 million in fines being levied; and 42 prison sentences.

Our Employer/Payroll and GST/HST non-compliance area also exceeded its established target. In 2006-2007, our payroll compliance programs addressed over 500,000 instances of non-compliance. The total dollar value resulting from our employer payroll compliance activities was \$1.2 billion in taxes assessed.

Our principal focus involving GST/HST is to ensure filing compliance with legislative requirements under the *Excise Tax Act*. Of the businesses registered for the GST/HST, only a relatively small portion failed to meet their filing obligations. In 2006-2007, our programs addressed over 600,000 GST/HST non-compliance occurrences, which resulted in taxes assessed of \$1.1 billion. These programs continue their balanced approach to address non-compliance through the use of education, assisted compliance activities, and, where warranted, more rigorous actions, such as prosecutions.

## A Snapshot of Filing and Remittance Compliance (PA3)

**Figure 14** Resource Spending



In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$645.3 million (9,497 FTEs) or 18.9% of the CRA's overall expenditures (Figure 14).<sup>1</sup> Of this \$645.3 million, \$406.9 million was for net program expenditures and \$238.4 million was allocated to this program activity for corporate services.

Note: The results for CPP/EI Eligibility are reported in the Client Assistance (PA1) section. CPP/EI Eligibility gross expenditures total \$24.7 million. Of this total, \$21.7 million is funded through revenues credited to Vote 1.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **Accounts Receivable** – TSO cash collections totalled \$9.7 billion. We resolved almost 90% of the dollar value of new debt intake. The National Collections Call Centre actions resulted in total payment arrangements of more than \$1.8 billion. National Pools actions resulted in cash collections of more than \$1.4 billion.
- **Trust Accounts** – More than 800,000 returns from individuals and corporate taxpayers who had not filed their returns were obtained, over 7,400 GST/HST non-registrants were identified, and over 600,000 GST/HST and 500,000 payroll non-compliance occurrences were completed. Our Contract Payment Reporting Initiative secured a total of 42,058 additional individual and corporate tax returns.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

## Performance Report Card

### Expected Result

Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels

Year

Performance Rating

Data Quality

2006-2007

Mostly Met

Good

2005-2006

Met

Good

### Timely Resolution of Tax Debt

Our Indicator	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Percentage of intake resolved in the year of intake	60-65%	N/A	N/A	N/A	62.0%	66.7%	✓

### Tax Debt and Non-Tax Debt Are Within Targeted Levels

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Dollar value of TSO production as a percentage of dollar value of TSO intake of new accounts receivable	>90%	93.7%	92.4%	100%	99.8%	90%	✓
Accounts receivable over five years old as a percentage of total	<16%	18%	19%	17%	18%	20%	✗
TSO cash collections (billions)	\$8.6	\$8.7	\$9.4	\$8.8	\$9.5	\$9.7	✓
Non-tax debt – Dollars collected (millions):							
• EI overpayments	\$273.3	N/A	N/A	N/A	N/A	\$295.7	✓
• Defaulted Canada Student Loans	\$190.8	N/A	N/A	N/A	N/A	\$196.4	✓
• CPP overpayments	\$7.8	N/A	N/A	N/A	N/A	\$9.8	✓
• Other, including Grants and Contributions, TAGS, and TAPS.	\$91.1	N/A	N/A	N/A	N/A	\$90.1	✓

### Expected Result

Reporting non-compliance is detected and addressed

Year

Performance Rating

Data Quality

2006-2007

Met

Good

2005-2006

Met

Good

### Dollar Value of Non-Compliance

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Employer/Payroll/GST/HST non-compliance (billions)	\$1.8	\$2.0	\$2.2	\$2.1	\$2.2	\$2.3	✓
T1/T2 Non-filers/GST/HST Non-registrant non-compliance (billions)	\$2.2	\$1.7	\$2.0	\$2.2	\$2.4	\$2.4	✓

✓ Met    ☒ Mostly Met    ✗ Not Met

## Reporting Compliance (PA4)

As discussed beginning on page 22, it is our strategy to detect non-compliance, take appropriate action, and deter future cases of reporting non-compliance through our audit and enforcement activities. We have in place the expected result below for our Reporting Compliance program activity.

As illustrated in the Performance Report Card on page 62, the results we achieved within this program activity in 2006-2007 demonstrate that we met the expected result. Achieving this expected result contributes to the protection of Canada's revenue base by detecting, addressing, and deterring taxpayer non-compliance. Our measures were discussed in the *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010* and are described below. This is then followed by a discussion of key related compliance activities that were discussed in the plan but are not presented in the Performance Report Card.

**Expected Result: Detect and address reporting non-compliance**

**Our Assessment: Met**

### Our Measure: Meet our service standards and internal performance targets

Annually, the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) tax incentive program provides more than \$3.0 billion in tax credits to over 18,000 claimants as an incentive to conduct qualifying industrial research and development activities in Canada. A prompt and thorough review of the applications for these tax credits demonstrates the CRA's commitment to effective administration of the related programs and fosters reporting compliance. In 2006-2007, we met all of our external service standards in the SR&ED and Film and Video tax credit programs. A complete list of these, with our performance compared to targets, is on page 75.

In 2006-2007, the number of audits we undertook exceeded our planned volumes across all audit types, notably in International and Large Business audit, which was nearly double the number planned. These

audits exceeded planned amounts primarily due to reassessments related to Tax Shelter Gifting Arrangements. These schemes use donations of art and other assets that would result in taxpayers claiming a charitable donation far in excess of the price originally paid for the asset. As well, a number of gifting tax shelter reassessments were carried forward from 2005-2006 pending a court decision. The CRA's aggressive international tax planning initiatives also increased audit volumes in International and Large Business audit.

Outreach activities raise the CRA's visibility and profile, help taxpayers meet their obligations through education and assistance, and inform businesses about their responsibilities and obligations. In 2006-2007, we contacted over 13,100 businesses during 63 community visits, exceeding the planned amounts for the period.

### Our Measure: Effective assessment of risk and detection of reporting non-compliance

The detection of non-compliance relies on effective risk management to identify emerging compliance risks and to assess them for their potential effect on the revenue base. We then work to mitigate the greatest risks. This may involve adjusting priorities using a mix of instruments and activities to address specific taxpayer segments or particular areas of non-compliance.

We are always working to improve and refine our risk assessments to better identify non-compliance. This year, we incorporated more provincial risk factors into our risk assessment systems. These factors related to provincial residency and income allocation.

To demonstrate the effectiveness of our risk assessment processes, our Core Audit Program (CAP) selects a random sample of tax files for auditing to estimate a reliable compliance rate among Small and Medium Enterprises (SMEs). In 2006-2007, we determined the rate of reporting non-compliance in randomly selected audits from the SME GST/HST population that revealed non-compliance of \$5,000 or more. We then compared that rate with the results of targeted audits from our SME audit program over the same period. The improvement ratio is the rate at

which targeted audits are more effective than random selection for identifying reporting non-compliance. In this case, targeted audits were four times as effective as random selection in identifying non-compliance.

We also gauge the effectiveness of our risk assessment and other detection processes by measuring the percentage of targeted audits that resulted in detection of non-compliance, for comparison to the findings of the CAP. This allows us to gauge how our audit approach compares to random file selection. In 2006-2007, this approach to audit identified non-compliance in 36.8% of files audited, unchanged from 2000-2001, the last time the CAP studied the GST/HST registrant sector of the SME population. In our view, the lack of change would mean we mostly met this expected result for this indicator.

### Our Measure: The Voluntary Disclosures Program is administered in a consistent manner

The Voluntary Disclosures Program (VDP) encourages taxpayers to come forward and correct past errors or omissions and report their tax obligations without penalty. As illustrated in Figure 15, in 2006-2007, we processed 8,244 disclosures, resulting in \$527 million in assessed taxes. These results reflect an increase from 7,314 disclosures and \$331 million in taxes assessed in 2005-2006.

We are still working to redefine program objectives and performance measurement criteria and fully integrate the VDP with other compliance activities. As stated in the CRA *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*, this work is targeted for completion in March 2008.

**Figure 15** VDP Cases Completed with Identified Additional Revenue for Each Fiscal Year



**Data quality:** Good

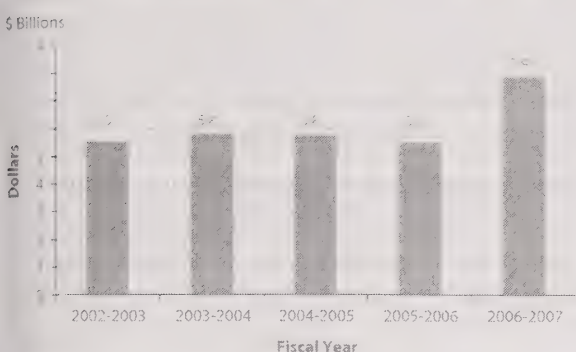
### Fiscal Impact

In 2006-2007, our Reporting Compliance program activity identified \$7.9 billion in fiscal impact. Fiscal impact fluctuates over time for a number of reasons, such as economic conditions and other factors that influence taxpayer behaviour.

As shown in Figure 16, fiscal impact from reporting compliance work increased by 42% in 2006-2007 over that of 2005-2006. In addition to the Aggressive International Tax Planning initiative, in which files generate high fiscal impact, we increased our focus on industries with high risk for reporting non-compliance that resulted in substantial fiscal impact. Our SME sub-activity processed files with an unexpected high fiscal impact that contributed to the increase in fiscal impact from 2005-2006. Our Enforcement and Disclosures sub-activity also increased fiscal impact from 2005-2006.

Since the tax assessments that make up this fiscal impact are subject to appeal, some assessments may be overturned. A portion of this fiscal impact also may be uncollectible.

**Figure 16** Fiscal impact of reporting compliance activities



Data quality: Good

## Reporting Compliance Results and Activities

The CRA carries out a number of activities to achieve its expected result of identifying and addressing non-compliance. Our Compliance Review, completed in 2004-2005, confirmed that our priority risk areas include aggressive tax planning, the underground economy, and GST/HST compliance. This was reflected in the *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*. Other priorities for PA4 include international partnerships, the Special Enforcement Program, and Investigations.

### Aggressive Tax Planning

We continue to focus on aggressive tax planning, including the abusive use of tax havens. The 2005 Federal Budget allocated an additional \$30 million annually to the CRA for audit and enforcement activities to address aggressive international tax planning. While this investment contributed to the spike in fiscal impact for 2006-2007, illustrated in Figure 16, it is uncertain if similar results will occur in future years. In addition, it is the CRA's view that this investment also has significant value in deterring reporting non-compliance.

During 2006-2007, the CRA issued about 14,600 reassessments related to \$1.4 billion in additional identified taxes, due in part to our focus on the early analysis and identification of tax shelter planning schemes.

Some of the activities undertaken as a result of the budget announcement include strengthening existing

specialized audit groups to focus on aggressive international tax schemes, and enhancing our ability to target entities and individuals who are promoting or participating in abusive tax schemes. In addition, eleven Centres of Expertise in local tax services offices bring together audit professionals and specialists in international tax and tax avoidance. Working in teams, they are defining the scope and nature of abusive international transactions and other aggressive tax planning schemes. They are also determining who participates in and promotes such schemes, and how to identify them.

There are approximately 50 projects underway, with significant tax consequences. Among other things, research is being conducted on residency issues, tax shelters, financial arrangements, employment compensation, and tax treaty abuses. In addition, we are using communications initiatives such as "tax alerts" to advise taxpayers and tax planners about tax arrangements that may contravene the *Income Tax Act*.

### Underground Economy

The underground economy is commercial activity that is unreported for tax purposes. It may take different forms, such as:

- failure to report a business activity (e.g., moonlighting);
- failure to report part of a business activity (skimming);
- failure to report employment income (e.g., tips);
- mischaracterization of employment income as income from self-employment; and
- failure to file or register.

During 2006-2007, over 1,000 CRA employees worked full-time on identification, audit, or enforcement activities to address the underground economy. We also work on an ongoing basis with Canada's provinces, territories, and other federal agencies and departments to better identify those participating in the underground economy.

This past year, we conducted 20,635 underground economy audits resulting in over \$284 million of additional identified taxes. These included over

6,400 books and records reviews to help and inform businesses regarding their responsibility for maintaining proper books and records.

### **GST/HST Compliance**

We promote GST/HST compliance by creating a legislative and administrative environment that reduces the opportunity for making improper or fraudulent refund claims. Our GST/HST compliance strategy focuses on improving our enforcement activities and ability to identify high-risk registrants and refund claims before credit returns are paid.

In 2006-2007, we conducted approximately 63,000 GST/HST audits which resulted in over 1.600 million in additional identified taxes.

Further to the *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*, we continued improving our methods for combating reporting non-compliance by estimating the value of overpayments through a detailed review of GST/HST credit returns. We also began upgrading the technology used by our High Risk Analysis Team which will provide timelier access to data to better detect suspicious GST/HST refund claims.

### **International Partnerships**

Our approach to compliance is supported through co-operation with other tax administrations and international organizations.

The CRA is a member of the Joint International Tax Shelter Information Centre (JITSIC), which promotes collaboration to counter international aggressive tax planning. The other members are Australia, the United Kingdom, the United States, and most recently Japan. The inclusion of Japan is part of the JITSIC's plans for a measured expansion to cover North America, Europe, and Asia.

In 2006-2007, one result of the CRA and Internal Revenue Service's involvement in JITSIC was the unravelling of an abusive cross-border tax scheme involving hundreds of taxpayers and tens of millions of dollars in unreported income.

We also collaborated with tax treaty partners by playing an active role in international forums. These

include the OECD's Working Party 8 on Tax Avoidance and Evasion, the Forum on Tax Administration's study of the role of intermediaries, and the Seven Country Working Group on Tax Havens. Each provides an opportunity to share knowledge on issues of common concern.

In January 2007, Canada hosted the Leeds Castle Group in Victoria, BC. Established in January 2006, this group is comprised of 10 tax commissioners who work together to combat global compliance risks. The theme for this meeting was Aggressive Tax Planning.

### **The Special Enforcement Program**

The mandate of the Special Enforcement Program is to conduct audits and undertake other civil enforcement actions on individuals who are known to derive or are suspected of deriving income from illegal activities. In 2006-2007, we conducted 1,342 audits of taxpayers suspected of earning income from the illegal economy. The audits identified more than \$88 million in additional tax owing.

### **Investigations**

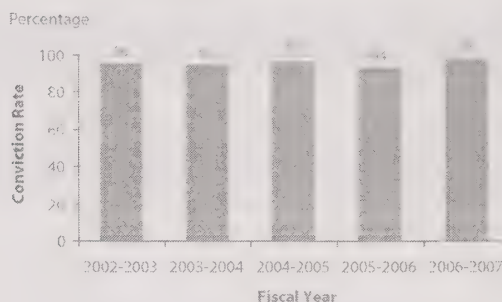
For those involved in tax evasion or tax fraud, the CRA enforces criminal sanctions that are intended to ensure compliance. This also helps deter fraudulent behaviour. Prosecutions are a fundamental part of our enforcement presence and are essential to ensure a level-playing field for all taxpayers and businesses.

In 2006-2007, 259 income tax and GST/HST investigations (including 45 GST cases by the ministère du Revenu du Québec) were referred to the Department of Justice for prosecution. These and referrals from previous years resulted in convictions for tax evasion or fraud in 245 cases in 2006-2007 (including 32 cases in Quebec courts). Courts across Canada imposed close to \$13.4 million in fines and sentenced offenders to more than 37 years in prison. We obtained convictions in 98% of the cases prosecuted.

As illustrated in Figure 17, the consistently high rate of convictions for cases referred to the Public Prosecution Service of Canada (PPSC) demonstrates the quality of the investigative and prosecuting work

done by the CRA and the PPSC, and this in turn contributes to an effective use of resources in the justice system.

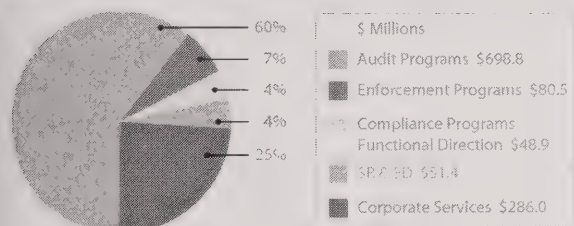
**Figure 17** Conviction Rate for Cases Referred to the Public Prosecution Service of Canada by the CRA



Data quality: Good

## A Snapshot of Reporting Compliance (PA4)

**Figure 18** Resource Spending



Total Spending: \$1.2 billion

In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$1.2 billion (equating to 12,814 FTEs) or 34.2% of the CRA's overall expenditures (Figure 18).<sup>1</sup> Of this \$1.2 billion, \$879.7 million was for net program expenditures and \$286.0 million was allocated to this program activity for corporate services.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **International and Large Businesses** – We conducted 18,233 audits, resulting in a fiscal impact of \$4.9 billion.
- **Small and Medium Enterprises** – We conducted 366,260 audits and examinations, resulting in a fiscal impact of \$2.5 billion.
- **Enforcements and disclosures** – We conducted 1,342 audits under the Special Enforcement Program, identifying \$88 million in additional tax owing. We also conducted 259 income tax and GST/HST investigations under the Criminal Investigations Program.
- **Scientific Research and Experimental Development Program** – This program annually provides more than \$3.0 billion in tax credits to over 18,000 claimants.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

## Performance Report Card

### Expected Result

Detect and address reporting non-compliance

Year

2006-2007

2005-2006

Performance  
Rating

Met

Met

Data  
Quality

Good

Good

### Meet our Service Standards and internal performance targets

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
<b>External Service Standards</b>							
SR&ED Refundable claims	90% in 120 days	93%	95%	93%	92%	95%	✓
SR&ED Non-refundable claims	90% in 365 days	89%	92%	94%	95%	96%	✓
SR&ED Claimant-requested adjustments to refundable claims	90% in 240 days	93%	95%	95%	94%	97%	✓
SR&ED Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	90% in 365 days	88%	94%	94%	94%	93%	✓
Video and film tax credits – Refundable claims – unaudited	90% in 60 days	93%	96%	94%	90%	97%	✓
Video and film tax credits – Refundable claims – audited	90% in 120 days	87%	93%	95%	92%	96%	✓
<b>Internal performance estimates<sup>1</sup></b>							
Number of files audited as a percentage of estimates:							
• International and Large Businesses	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	197%	✓
• Small & Medium Enterprises	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	153%	✓
Number of outreach activities completed	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	128%	✓

<sup>1</sup> The 2006-2007 fiscal year is the first year that estimates have been introduced as a performance measure.

<sup>2</sup> The planned result was calculated based on a three-year average of past results.

### Effective assessment of risk and detection of reporting non-compliance

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Results of targeted vs. random reviews (CAP) <sup>1</sup>	Exceeds	n/a	n/a	n/a	3.8	4.0	✓
Percentage of risk-based reviews resulting in detection of reporting non-compliance	Upward trend	n/a	n/a	n/a	n/a	✓	✓

<sup>1</sup> While we do not review all audit sectors each year, results to date indicate that targeted audits are significantly better at detecting reporting non-compliance than are random audits in all sectors.

### The VDP is administered in a consistent manner

In our Corporate Business Plan, we made a commitment to validate VDP cases through Quality Assurance (monitoring) review. Since the functional authority for the VDP was recently transferred from PA5 to PA4, the data to support this indicator were not available in 2006-2007.

✓ Met      ☑ Mostly Met      ✗ Not Met

## Appeals (PA5)

Access to fair and impartial redress is integral to Canada's tax system. As noted in the section on Achieving Our Tax Services Strategic Outcome, we believe we were mostly successful in maintaining an impartial and timely dispute resolution process that respects taxpayers' fundamental right to redress in their dealings with the CRA.

We carry out our Appeals program activity to achieve the following expected result.

**Expected Result:** Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions

**Our Assessment:** Mostly Met

### Our Measure: Impartiality

In 2006-2007, we continued to show positive results with respect to the transparency and consistency of our dispute resolution process. Our Quality Assurance program measures the consistency and transparency of specific appeals activities against established benchmarks. The 2006-2007 Quality Assurance program results showed that we exceeded our targets for the review of consistency measures, although our 100% benchmark for transparency was not met. Our transparency criteria requires, for example, that for income tax and commodity taxes, appeals officers make an offer to provide to taxpayers or their representatives documentation relating to the issues in dispute. The results attained for income tax and commodity taxes (99.3% and 98.8% respectively) indicate that we came very close to meeting our 100% target. Even though we did not meet our transparency target, we are confident that there was almost no impact on impartiality because of this.

We continue to maintain a high rate of resolution at the administrative review stage, which we believe is an additional reflection of our consistent and impartial treatment of taxpayers who have filed disputes. In 2006-2007, we achieved administrative resolution rates of 97% for income tax, 90% for commodity tax, and 80% for CPP/EI disputes. Ultimately, when our administrative review is not able to resolve a dispute,

both the CRA and taxpayers can rely on the independence of the courts for the final decision.

### Our Measure: Timeliness

Our appeals resources are focused on making an initial contact with taxpayers to advise them of the receipt of their dispute as well as informing them in a timely manner regarding the complete review of their submitted dispute. At the same time, we recognize that the need for a quality decision is critically important and must not be sacrificed for the sake of timeliness. To ensure that an appropriate balance between timeliness and quality is respected, we annually review our performance objectives for case completion.

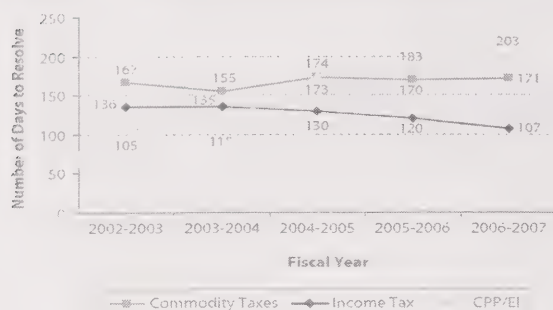
We begin measuring our timelines when a taxpayer files a notice of dispute to an assessment, determination, or ruling.

We exceeded our service standard target in 2006-2007 for initial contact (see page 75).

During 2006-2007, the average processing time of our workable income tax files decreased, primarily because approximately 18,000 files relating to a resolved dispute involving pay equity were taken out of non-workable status and processed relatively quickly. The resolution of the multitude of pay equity cases had a positive effect on inventory levels. Handling of these cases on a priority basis, however, resulted in other income tax workable files not being addressed as quickly, resulting in an increase in the average age of workable inventory during the period. Meanwhile, the timeliness results for the processing of commodity tax files remained constant from the previous year and within the targeted levels (see Figure 19).

On the other hand, the average processing time for CPP/EI files increased to 203 days in 2006-2007 from 183 days in 2005-2006. It should be noted, however, that the increase is a direct result of our emphasis on closing the older files in inventory in 2006-2007. This past year saw a significant decrease in the average age and number of CPP/EI files in our inventory, attributable to these efforts as well as the decline in the intake of disputes.

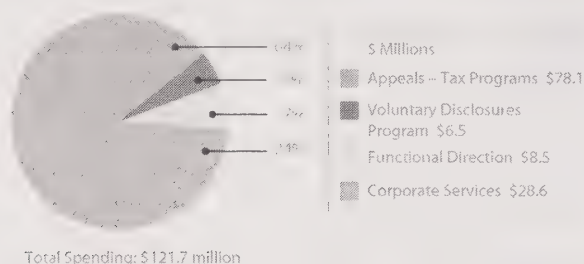
**Figure 19** Average Time to Resolve Disputes



Data quality: Good

## A Snapshot of Appeals (PA5)

**Figure 20** Resource Spending



All processes related to CPP/EI case management have been completed and fully implemented. The pilot project, aimed at improving procedures used in processing CPP/EI files, was successful. We expect progress in our timeliness in 2007-2008, based on the improved state of the CPP/EI inventory.

In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$121.7 million (1,492 FTEs) or 3.6% of the CRA's overall expenditures (Figure 20).<sup>1</sup> Of this \$121.7 million, \$93.1 million was for net program expenditures and \$28.6 million was allocated to this program activity for corporate services.

Note: The results for the Voluntary Disclosures Program are reported in the Reporting Compliance (PA4) section.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **Appeals** – We resolved more than 85,000 disputes. The total taxes in dispute amount to more than \$11.3 billion (the value of workable files is \$2.3 billion, and the value of non-workable files is \$9.0 billion).
- **Taxpayer Relief Provisions** – A total of 75,361 requests for relief from interest and penalties were processed by the CRA; 39,131 of these requests were allowed in favour of the taxpayer. The total value of all cancellations and waivers was more than \$466 million for over 580,000 taxpayers.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Performance Report Card

Expected Result

Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions

Year

2006-2007  
2005-2006

Performance  
Rating

Mostly Met  
Mostly Met

Data  
Quality

Good  
Good

Impartiality

Our Indicators	Current Target	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Rating
Appeals activities that met internal standards for consistency							
Income Tax	97%	n/a	n/a	98.5%	99.5%	99.6%	✓
Commodity Taxes	97%	n/a	n/a	94.8%	98.0%	97.0%	✓
CPP/EI	95%	n/a	n/a	99.4%	99.6%	99.6%	✓
Appeals activities that met internal standards for transparency							
Income Tax	100%	n/a	n/a	95.7%	98.1%	99.3%	☑
Commodity Taxes	100%	n/a	n/a	98.1%	99.4%	99.8%	☑

Timeliness

Our Indicators	Current Target	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Rating
Service Standard for initial contact							
	85%	87%	89%	90%	89%	89%	✓
Workable days to complete a case <sup>1</sup>							
Income Tax	various	136	135	130	120	107	✓
Commodity Taxes	various	167	155	170	170	171	✓
CPP/EI	various	105	115	174	183	203	✗
Average age of workable inventory							
Income Tax	Neutral or downward trend	N/A	N/A	162 days	159 days	175 days	✗
Commodity Taxes	Neutral or downward trend	N/A	N/A	176 days	175 days	181 days	☑
CPP/EI	Neutral or downward trend	N/A	N/A	148 days	178 days	80 days	✓

<sup>1</sup> The overall rating is based on whether results were achieved against established targets for the combined workloads.

✓ Met      ☑ Mostly Met      ✗ Not Met

## Benefit Programs (PA6)

We believe that if Canadians are provided with the right tools, information, and assistance, they will provide us with the information we need to register them on the appropriate benefit rolls and ensure that they receive timely and accurate benefit payments. When our efforts are successful, eligible recipients receive the right benefit at the right time, know where the benefit came from and why, are able to count on it arriving on the expected date, and can trust in our commitment to ensure the accuracy of the benefit and the information we provide. For this reason, our Benefit Programs activity has two expected results: benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information; and eligibility determination and payment processing are timely and accurate.

We believe we have positively affected benefits compliance, and can validate that the eligibility of those receiving benefits and credits, and the amounts we paid, are correct in accordance with the legislation governing the benefit and credit programs that we administer.

**Expected Result:** Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information

**Our Assessment:** Met

### Our Measure: Timely Information

The level of service we provided continued to meet our expectations for timeliness. We handled almost 7.7 million calls related to benefits in 2006-2007, as benefit recipients continue to view the telephone as their preferred method of contacting us. Our telephone enquiries service met the 75% target for answering CCTB calls in a timely manner (within two minutes of entering the call queue). Our GST/HST credit telephone service was similarly successful, with 73% of calls answered in a timely manner. We are continuing to work on setting a new target for this service in light of the experience gained with our national network.

### Our Measure: Accurate Information

The range of our efforts to convey accurate information to existing and potential benefit recipients continued to meet our expectations.<sup>17</sup> In 2006-2007, these efforts included the following:

- three million information inserts sent to all CCTB recipients with their July 2006 payment and notice;
- almost 1.4 million information inserts sent to all UCCB recipients with their August 2006 payment;
- 80,000 pamphlets and applications placed in the Welcome to Canada kits by Citizenship and Immigration Canada, to inform newcomers about potential benefits;
- almost 4.9 calendars sent with packages containing individual income tax returns, which promoted the My Account service and highlighted benefit payment issuance dates;
- 340,000 kits sent to benefit recipients who use the T1 NETFILE service, which contained fridge magnets and flyers promoting the Benefits My Account service;
- 250,000 flyers for participants in the Community Volunteer Income Tax Program to promote the use of the Benefits My Account service; and
- presented and exhibited Disability Tax Credit information at 16 medical conferences and included information inserts in various publications reaching almost 420,000 people, at no cost to the CRA.

### Our Measure: Accessible Information

Recipients need to be able to access information and transactional services to ensure that they continue to meet program requirements. In our judgment, we met our accessibility expectations: during 2006-2007, 80% of CCTB callers were successful in reaching our telephone service, as were 77% of GST/HST credit callers. The use of our Web site by benefit recipients is discussed in "Achieving Our Benefit Programs Strategic Outcome" on page 40.

17. We assess our results for this measure using qualitative methods rather than quantitative indicators.

**Expected Result:** Eligibility determination and payment processing are timely and accurate

**Our Assessment:** Met

## Our Measure: Timely Eligibility Determination and Payment Processing

Our monitoring studies show that we met our service standards for timely processing of benefit-related transactions, processing 99% of benefit applications and elections<sup>18</sup> and 97.8% of account maintenance adjustments requiring a notice to be issued on time.<sup>19</sup>

As discussed in "Achieving Our Benefit Programs Strategic Outcome" on page 38, we also issued 99.99% of payments on time.

## Our Measure: Accurate Eligibility Determination and Payment Processing

Accurate processing for benefits encompasses a number of distinct aspects:

- accurately process payments in light of the information that recipients have provided us;
- accurately calculate payments in accordance with both federal and provincial/territorial legislation;
- minimize overpayments; and
- protect the integrity of benefit programs through our validation and controls activity to ensure that recipients get only the amount to which they are entitled.

Based on our records at the time of processing, monitoring studies show we met our targets by accurately issuing over 99.7% of benefit payments and notices when processing applications<sup>20</sup> and 98.5% when processing account maintenance adjustments<sup>21</sup>. These results confirm the accurate processing of account-specific enquiries and reflect the successful

implementation of legislative changes in July 2006 to the benefit amounts and income thresholds for each of the federal payment programs, and for seven of the ongoing programs we administer for provinces and territories.

Accuracy is also demonstrated by the minimal value of benefit overpayments that are issued. Detection of overpayments primarily occurs through validation reviews which result in a debit adjustment. Net Canada Child Tax Benefit overpayments were \$19.3 million in 2006-2007, representing 0.2% of the more than \$9.5 billion issued. This result compares favourably with overpayments of 0.26% experienced since the program's inception in 1993 and is half the target ceiling of 0.4%.

To ensure that benefits are paid only to those who qualify, we have a validation and controls program to target accounts identified as high-risk for potential overpayments or underpayments and, by the scope of its activities, to demonstrate that we have a credible enforcement presence among recipients. We reviewed over 310,000 benefits accounts in 2006-2007, with a special emphasis on the CCTB program, where we reviewed 207,000 (5.77%) accounts, exceeding our 5% target. Overall, we adjusted 190,000 accounts: this represents 61.4% of accounts selected for review, exceeding our target of 50%. These results suggest we have effective criteria for selecting accounts for review, as, by comparison, 95.5% of CCTB recipients were shown by our random sample estimate to have provided us with complete and accurate information (as discussed on page 38).

When accounts are adjusted through our validation and controls program, they involve cases where either we need to recoup benefits or insufficient benefits were paid. The total dollar value of identified overpayments was almost \$186 million. Where recipients are overpaid, we recoup amounts from payments or other refunds and credits to which the recipient may be entitled, and apply them to the outstanding balance. If necessary, we take collection action.

At the same time, adjustments favouring benefit recipients amounted to \$76 million.

18. Internal CRA Quality Assurance Studies, Monitoring CCTB Application Processing Timeframes, Final Reports for May 2006, August 2006, November 2006 and February 2007.

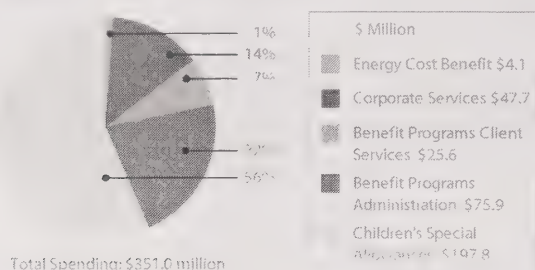
19. Internal CRA Quality Assurance Study, Activity Types 307/308 Processing Timeframes, Final Report, April 2006.

20. Internal CRA Quality Assurance Study, Activity Types 395/397 (Accuracy), Final Report, January 2007.

21. Internal CRA Quality Assurance Study, Activity Types 307/308 (Accuracy), Final Report, September 2006.

## A Snapshot of Benefit Programs (PA6)

**Figure 21 Resource Spending**



In 2006-2007, spending for this program activity totalled \$351.0 million (1,886 FTEs) or 10.3% of the CRA's overall expenditures (Figure 21).<sup>1</sup> Of this \$351.0 million, \$303.4 million was for net program expenditures and \$47.7 million was allocated to this program activity for corporate services.

### Key Volumetrics by Sub-Activity:

- **Benefit Programs Client Services** – We handled almost 7.7 million telephone enquiries.
- **Benefit Programs Administration** – We issued almost 86 million benefit payments totalling over \$15.2<sup>2</sup> billion to over 11.3 million recipients. We determined \$653 million in Disability Tax Credit (DTC) for almost 500,000 individuals. We processed 785,000 applications and elections, 725,000 account maintenance adjustments, and almost 1,370,000 in-year GST/HST credit account redeterminations.
- **Direct transfer payments under statutory programs** – We issued almost \$198 million under the Children's Special Allowances (CSA) program and just over \$4 million under the Energy Cost Benefit program.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total, due to rounding.

- <sup>2</sup> Including the \$653 million in entitlements to the DTC program, which are delivered through the T1 assessing process rather than as direct cash payments, the total amount of benefits and credits issued is almost \$15.9 billion.

## Performance Report Card

### Expected Result

	Year	Performance Rating	Data Quality
Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information	2006-2007	Met	Good
	2005-2006	N/A <sup>1</sup>	Good

In 2005-2006, the first expected result included only the indicators for our Benefit Enquiries service, with a rating of mostly met. In 2005-2006, the second expected result included the remaining indicators listed here. The performance rating was judged to be met.

### Timely Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
CCTB calls answered within two minutes of entering the queue	75% <sup>1</sup>	64%	74%	79%	76%	75%	✓
GST/HST credit calls answered within two minutes of entering the queue	N/A	68%	74%	74%	76%	73%	N/A

The change in the target to 75% for 2006-2007 from the 80% target in place in prior years is consistent with our strategy to offer increased online services and reflects resources available for this workload.

## Accurate Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Range and accuracy of communications products	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	✓	✓

## Accessible Information

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
CCTB callers that reach our telephone service	80%	84%	88%	84%	77%	80%	✓
GST/HST credit callers that reach our telephone service	N/A	65%	67%	75%	74%	77%	N/A
Trend in take-up of Change My Address service (thousands of users)	Upward	95	94	107	61	88	☑
Trend in take-up of Child and Family Benefits Web page (millions of views)	Upward	1.14	1.6	1.94	2.43	3.67	✓
Trend in take-up of CSA on the Web service (use by agencies)	Upward	12.7%	22.5%	21.9%	27.8%	31.5%	✓

## Expected Result

	Year	Performance rating	Data quality
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate	2006-2007	Met	Good
	2005-2006	Met	Good

## Timely Eligibility Determination and Payment Processing

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Percentage of benefit applications/elections processed on time	98%	97.9%	99.1%	99.3%	99.4%	99%	✓
Level of satisfaction with application processing time	75%	81%	76%	77%	77%	81%	✓
Percentage of account maintenance adjustments processed on time	98%	96.9%	98.0%	93.9%	97.2%	97.8%	✓

## Accurate Eligibility Determination and Payment Processing

Our Indicators	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
Percentage of accurate payments when processing benefit applications/elections	98%	99.2%	99.9%	99.3%	99.5%	99.7%	✓
Percentage of accurate payments when processing account maintenance adjustments	98%	99.4%	98.1%	99.5%	99.7%	98.5%	✓
CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued	0.4%	0.37%	0.3%	0.09%	0.27%	0.2%	✓
Percentage of CCTB accounts reviewed	5%	4.1%	4.79%	4.88%	5.42%	5.77%	✓
Percentage of CCTB accounts reviewed that were adjusted	50%	54.1%	51.4%	57.2%	62.2%	61.4%	✓
Dollar value of validation adjustments (identified overpayments)	\$1.7	N/A	N/A	1.94	\$184M	\$186M	N/A
Dollar value of validation adjustments (identified underpayments)	N/A	N/A	N/A	1.94	\$72M	170M	N/A

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

## Corporate Services

Our corporate services provide the infrastructure and strategic direction that guide the delivery of CRA operations. These internal services include human resources, finance and administration, information technology, public affairs, corporate audit and program evaluation, and policy and intergovernmental affairs. By integrating these services across the CRA, we ensure that our tax and benefits programs have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful program delivery.

The annual Management Accountability Framework (MAF) assessment conducted by the TBS is a good indicator of our performance in managing the functions that make up our corporate services activity. The MAF assessment of the CRA for Round IV was very positive; for the 10 indicators against which we were assessed, the CRA received three “strong” ratings, seven “acceptable” ratings and no “attention required” ratings. Four indicators have improved ratings compared with the 2005 assessment, and none are worse. The CRA was found to be at or above the federal public sector norm for all of the indicators against which it was assessed.

TBS did not assess six indicators in the MAF assessment that relate to the legislated authorities that fall under the purview of our Board of Management. To complement the MAF process and, at the direction of the Board, we have been developing a Board of Management Oversight Framework to support the Board in the exercise of its particular legislated responsibilities.

## Human Resources

We continued to enhance our human resource programs to ensure that our workforce is knowledgeable, representative, and committed to our success in program delivery.

Across the CRA, nearly 44,000 employees contribute to the delivery of our mandated programs and services. Competency-Based Human Resources Management (CBHRM) continues to be the basis of the human resource services provided to recruit and develop our employees. In the past year, the CBHRM

regime has advanced along several fronts. We accelerated the use of pre-qualification processes and increased the percentage of employees with validated competencies. We completed staffing processes more efficiently, and continued to ensure that candidates have—and will have—the necessary competencies. Pursuing our objective of having a knowledgeable and skilled workforce, we enhanced the individual learning plan process to include improved planning and monitoring of investments in learning. This improves our ability to link individual learning plans to our business objectives. Our new Human Resources Service Delivery Model will standardize human resource activities across our regions through the implementation of three regional centres of expertise in each region (resourcing, workplace relations and human resource planning and development).

We enhanced our individual learning plan process to better support employee learning and to strengthen the link between our learning activities and our business objectives. We invested about 5% of our payroll on learning.

In 2006-2007, the relationship between management and unions was further strengthened. The Union-Management initiative was implemented across the CRA and national and regional steering committees were established.

In 2006-2007, we continued streamlining compensation delivery services. The number of compensation client service centres within the CRA has been reduced, as all offices—with the exception of Shawinigan—have been consolidated into the Ottawa and Winnipeg Compensation Client Service centres.

## Information Technology

Our IT strategy is well aligned with our mission and business needs. The IT Asset Management Plan, a subset of CRA's global Asset Management Plan and serves to synchronize the development of our internal services infrastructure with our business direction.

We enhanced the IT infrastructure with updates to the CRA network, host, electronic commerce, and distributed computing environments, while also meeting the challenges of safeguarding our IT assets from accidental or deliberate system security threats.

We received five Government Technology Exhibition and Conference awards (two gold, two silver, and one bronze) as commendation for our work.

TBS and the Privy Council Office awarded the CRA Government On-Line Teams with an Award of Excellence.

Critical to the delivery of services to Canadians is the availability, recoverability, and security of our IT systems and infrastructure. With one exception noted below, we achieved high levels of availability for the many national systems critical to program delivery. From March 5 to 13, we had an electronic tax filing outage incident during which our databases related to individual tax files were not available for update. Our response to the incident was immediate. All necessary resources were deployed to address the issue. A transparent and comprehensive communications strategy was employed. It included daily updates to keep the media, employees, unions, client governments, and internal and external stakeholders well informed on an ongoing basis. In the end, the integrity and confidentiality of information was not compromised, and negative impact on taxpayers was kept to a minimum.

We continued the development of our electronic Business Computing Infrastructure/UNIX platform to ultimately provide the same level of service using Web-based applications for Canadians as we have provided in the past with our mainframes.

With the introduction of the My Business Account portal in 2006, Canadian businesses now have access to an array of our online service offerings as part of the Government On-Line suite of offerings.

The CRA continues to provide IT infrastructure and corporate administrative systems services to the

Canada Border Services Agency (CBSA). This service includes support for up to 13,500 CBSA employees at 250 sites across Canada, includes about 10,000 personal computers, 2,100 laptops, and about 100 mainframe terminals.

We strive to anticipate our future needs, researching and piloting new technology and building Agency-wide solutions to meet business objectives. This year, we began the implementation of encryption technology for all laptops and removable storage media, and the implementation of intrusion defence technology on our network and servers, which enables proactive identification and prevention of potential threats to our infrastructure.

The Managed Distributed Environment initiative is improving IT services across the CRA through the implementation of standardized policies and procedures, enhanced asset management, automated IT support and the development of a centralized National Computing Platform in the Data Centre.

We advanced the building of our data warehouse, enhancing our ability to evaluate, execute, and report on new and existing programs, as well as delivering business intelligence solutions in support of programs requiring tactical and strategic decision-making.

We are introducing Business Rules Engine technology to provide more control and flexibility in our management of tax debt.

We completed the reengineering of the GST/HST system delivering a sustainable application that lays the foundation for improved compliance monitoring. We also provided a timely response to legislative priorities delivering Universal Child Care Benefits and Softwood Lumber applications in very short timeframes.

Through our Data Centre Recovery Project, we implemented recovery technology, processes, and plans for our mainframe and network, ensuring our ability to recover all critical data, applications, and services in the event of a disaster in one of our two data centres.

We implemented major Tax, Benefits, Customs, Appeals, and Charities systems releases, while also maintaining more than 250 applications covering about 390 CRA and CBSA locations across Canada.

Our two data centres processed up to 3 million transactions per hour.

We supported some 57,000 employees (including CBSA employees), who use six mainframe computers and approximately 1,800 servers.

We maintained trust and integrity by keeping Canadians' personal information secure. In 2006-2007, we met the challenges of safeguarding IT assets from increased accidental or deliberate threats to system security.

## Finance and Administration

We strengthened financial planning systems, and increased the accuracy of projections by reinforcing management's commitment to sound stewardship of resources. Managers continued to be held accountable for projecting a variance of no greater than plus or minus five per cent between the forecasted Annual Expenditure Plan at the second quarter and year-end actual expenditures. This focus on financial management strengthens the link between program performance and the use of limited resources. We continued our focus on resource review and reallocation, which involved a mix of expenditure reviews for major initiatives, identification of program efficiencies, and reallocation of funding to higher CRA priorities. We used our In-Year Performance Reports to link resources to results, and Resource and Investment Management Committee (RIMC) reallocated resources to priority areas.

We continued streamlining our finance and administration function. New financial and administrative service delivery models were introduced in the regions that feature centres of expertise, or centralized service delivery. Our streamlining plans included a reduction in the number of financial transaction centres; the introduction of the National Centre of Professional Services for Regional Contracting in Laval, Quebec, and a Centre of Professional Services for E-Business in each region.

We also rationalized our mail processing operations, and we established centres of expertise for real property in each region.

To guide our business decisions, we introduced a new Enterprise Risk Management Strategy. We completed the development and testing of risk management processes that will enable the assessment and management of risks across all programs.

Sustainable development is a priority of the CRA. Compared with 2005-2006, we lowered our internal paper consumption by about 10%, increased our purchases of greener products by about 30%, and significantly exceeded our solid waste diversion target.

We maintained high standards in the protection of employees, information, facilities, and systems, through compliance and monitoring reviews that ensured an adequate policy framework and implemented strategies to protect taxpayer information. We issued security training and awareness communications to all employees.

Initiatives to ensure continued security in the CRA in 2006-2007 include the following:

- the completion of physical security inspections, threat and risk assessments, technical security reviews for all CRA sites, and a range of systems, applications, and platforms;
- continuation of the Agency Personnel Security Program, in which we completed 12,800 security screening requests; and
- strengthening our emergency management capacity with the creation of an alternate site for our Emergency Operations Co-ordination Centre, should an emergency incapacitate Ottawa's downtown core.

This year, we continued to build our capacity for assessing and reporting on internal controls over financial reporting, as part of the process for Chief Financial Officer (CFO) certification. The process will be aligned with new deputy head and CFO responsibilities that will be set by TBS's internal controls policy, once completed. Additionally, we

prepared for what will be the first Auditor General's Report on Controls at a Service Organization ever issued for a public sector organization. This report will provide the provinces and territories with greater assurance regarding the reliability of the financial information we provide pertaining to corporate income tax.

In March 2007, the TBS approved the joint CRA/PWGSC submission enabling us to assume management responsibilities for CRA's real property portfolio. Also, in March 2007, a real property services agreement was signed with PWGSC, which will allow us to fully exercise the real property authority that we were given under the CRA Act.

## Public Affairs

We continued to develop the multi-year brand strategy to help maintain Canadians' confidence in the CRA and their tax system. This year, we developed the Brand Strategy, the Brand Implementation Plan, and the Brand Measurement Framework. A new brand architecture and a new corporate look was also approved.

We continued the modernization of the publishing function in 2006-2007 to achieve greater value for money and improve security. In particular, cost savings were derived from changing the kit cover to clear polyethylene wrap. The security of tax kits was enhanced by ensuring that the taxpayer's social insurance number was hidden from view.

In 2006-2007, we also continued with the implementation of the multi-year Intranet Renewal Plan. Specifically, we developed the Intranet Strategic Plan, a governance framework and high-level business requirements. Intranet renewal will enhance employee productivity and knowledge sharing.

## Corporate Audit and Evaluation

Sound governance also means ensuring that tax dollars are spent effectively. In 2006-2007, we conducted internal audits and program evaluations that provided objective information, advice, and assurance on the soundness of our activities. We reported the results of the audits and evaluations to the Board of Management's Audit Committee.

## Legal Services

Our Legal Services group continues to provide legal advice with respect to our operations and policies. It also co-ordinates the larger Department of Justice service in collections, international tax, investigations, and appeals advisory work. Legal Services provided training to our employees in areas such as Access to Information and Privacy, confidentiality of tax information, ethics and conflict of interest, and several areas of public law.

## Relations with Provinces and Territories

In 2006, the governments of Canada and Ontario signed a memorandum of agreement that will transfer the administration of Ontario corporate income tax from the Ontario Ministry of Revenue to the CRA. The governments of Canada and Ontario have agreed to expand the current Tax Collection Agreement for the administration of Ontario's personal income tax to include corporate taxes. We will also administer other taxes on corporations—the capital tax and special additional tax on life insurers—on a cost-recovery basis. This initiative will increase the harmonization of the tax systems in Canada, reduce compliance costs for businesses, and reduce administration costs for governments.

The single administration of Ontario's corporate tax will more than triple the amount of corporate income tax that the CRA collects on behalf of the provinces and territories. The governments of Canada and Ontario anticipate that the transition to full implementation, including the filing of a single corporate income tax return, should be complete by January 2009 for tax years ending after December 31, 2008. Considerable progress was achieved in 2006-2007 by both governments in anticipation of the transition.

To strengthen relationships with existing and new clients, we have followed a course of transparent financial management and reporting of our planning, decision-making, and accountability processes. This policy has further strengthened our clients' trust in our ability to provide effective business solutions.

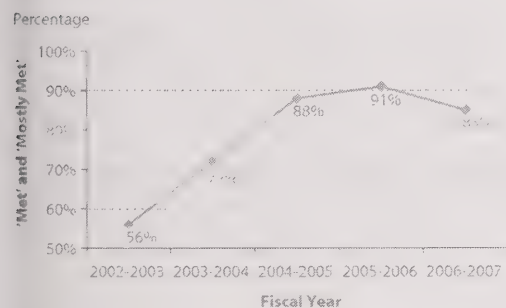


## External Service Standards in the CRA – Overall Results

Service standards publicly state the level of performance that Canadians can reasonably expect to encounter from the CRA under normal circumstances. Service standards that are reasonable and that the CRA meets contribute to our efforts to promote compliance. It is our belief that, by facilitating compliance, we enhance it.

We publish external service standards to highlight our commitment to transparent management, accountability for results, and citizen-centred service delivery. Service standards that are consistently met also contribute to increasing the level of confidence that Canadians place in government.

**Figure 22** Service Standards with Targets that are Met and Mostly Met



**Data quality:** Good

Overall, we met or mostly met 34 of the 40 targets that were measured in 2006-2007. Most importantly, we met our service standards for activities that are high-volume and that affect the greatest number of taxpayers and benefits recipients. For example, we met all service standards related to processing information returns and CCTB applications.

From 2002-2003 to 2005-2006, there was a steady increase in the percentage of service standards targets that we met or mostly met. In 2006-2007, however, we experienced a decline of six percentage points, with six service standards not meeting targets, an increase of two over last year. In addition, three service standards that did not meet targets last year showed results that deteriorated further in 2006-2007: advance

income tax rulings to taxpayers, deferred income plans—response to written enquiries, and Taxpayer Representative Identification System (TRIS) non-peak periods, which are discussed below.

As noted on page 45, we did not meet our targets for advance income tax rulings and income tax technical interpretations. In regard to advance income tax rulings, our performance during the year has improved and, with the hiring of additional personnel, we expect continued improvements next year. With respect to income tax technical interpretations, our focus on resolving aged files this year resulted in an increase in average service delivery times. Since these efforts are now complete, we expect improved results next year.

Additionally, we did not meet two service standards related to registered plans: actuarial validation reports, and deferred income plans – response to written enquiries. Further to our discussion on page 31, we are realigning our registered plans resources to focus on compliance. Multiple transformation activities are having an adverse impact on our ability to meet some of the targets associated with the service standards for our registered plans. Once this work is complete, we expect to be in a position to meet the targets for these service standards in the future.

In 2006-2007, we did not meet our two service standards for the TRIS, since we received a significant increase in applications—in large part due to the interest by third parties in using the new on-line “Represent a client” service. We have undertaken a wide range of measures to deal with this increase, so we expect to see improved results next year.

Although there was an overall decline of six percentage points in the proportion of service standards targets met and mostly met between 2005-2006 and 2006-2007, we believe these results pose a very low risk that taxpayers are not meeting their tax obligations.

## Performance Rating Legend

✓ Met or exceeded target

☑ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard

## Client Assistance (PA1)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
1. Problem Resolution Program	Acknowledged within two working days.	100%	83%	94%	98%	98%	97% (see note)	☑
2. Problem Resolution Program	Resolution/client contact within 15 working days	100%	100%	94%	97%	97%	97% (see note)	☑
3. General telephone enquiries – respond to calls in queue	Within two minutes	80%	N/A	N/A	81%	80%	82%	✓
4. Business telephone enquiries – respond to calls in queue	Within two minutes	80%	N/A	N/A	81%	85%	81%	✓
5. Charities – respond to telephone enquiries in queue	Within 60 seconds	85%	N/A	N/A	90%	86%	89%	✓
6. Advance income tax rulings to taxpayers	Within an average of 60 days	100%	60.3 days	57 days	62 days	84 days	94 days	✗
7. Income tax technical interpretations	Within an average of 90 days	100%	73 days	82 days	75 days	87 days	105 days	✗
8. GST/HST Rulings and Interpretations – Written enquiries	Within 45 working days	75%	N/A	N/A	N/A	N/A	87% (see note)	✓
9. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%	89%	91%	89%	96%	97% (see note)	✓
10. Amendments to registered pension plans	9 months	80%	79%	78%	84%	89%	82% (see note)	✓
11. Termination of registered pension plans	One year	85%	89%	77%	88%	90%	88%	✓
12. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	64%	39%	97%	84%	85%	✓
13. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	66%	90%	95%	84%	91%	✓
14. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate)	60 days	85%	71%	92%	93%	88%	85%	✓
15. Actuarial valuation reports	9 months	80%	73%	72%	81%	80%	36%	✗
16. Deferred income plans – Response to written enquiries	Within 60 days	80%	60%	64%	69%	75%	60%	✗
17. Deferred Profit Sharing Plans – registration	180 days	80%	N/A	N/A	85%	79%	99%	✓
18. Deferred Profit Sharing Plans – amendments or termination	270 days (9 months)	80%	N/A	N/A	82%	68%	89%	✓

### Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
19. Processing visitor GST/HST rebate applications	4-6 weeks	95%	94%	98%	99%	99.7%	96%	✓
20. Responding to taxpayer requested adjustments (T1)	8 weeks	100%	9 weeks	5 weeks	6 weeks	6 weeks	7 weeks (see note)	✓
21. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to corporations and other levies on a monthly basis.	Mailed by the 18th of the month	95%	70%	61%	49%	99%	100%	✓
22. Processing T1 individual income tax returns (paper)	4-6 weeks	four weeks	Under 4 weeks	Under 4 weeks	Under 4 weeks	Under 4 weeks	Under 4 weeks	✓
23. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	2 weeks	two weeks	Under 2 weeks	Under 2 weeks	Under 2 weeks	Under 2 weeks	Under 2 weeks	✓
24. Processing T3 trust returns	Within 4 months	95%	77%	72%	97%	96%	96%	✓
25. Processing Excise Tax, Excise Duty and Air Travellers Security Charge returns	Within 90 days	95%	N/A	N/A	N/A	N/A	98% (see note)	✓
26. Processing GST/HST returns	21 days	95%	96%	96%	97%	98%	98% (see note)	✓
27. Processing T2 corporation income tax returns	75% in 56 days	75%	75%	76%	80%	88%	90%	✓
	90% in 90 days	90%	91%	93%	96%	96%	97%	✓

### Filing and Remittance Compliance (PA3)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
28. Processing taxpayer relief requests related to accounts receivable and trust accounts programs	4-6 weeks	90%	92%	90%	90%	90%	Not available (see note)	n/a

### Reporting Compliance (PA4)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
29. SR&ED Refundable claims	120 days	90%	92%	93%	93%	92%	92%	✓
30. SR&ED Non-refundable claims	365 days	90%	89%	90%	94%	90%	90%	✓
31. SR&ED Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%	83%	85%	93%	94%	95%	✓
32. SR&ED Claimant – requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%	88%	94%	94%	94%	93%	✓
33. Video and film tax credits – Refundable claims – unaudited	60 days	90%	93%	96%	94%	90%	97%	✓
34. Video and film tax credits – Refundable claims – audited	120 days	90%	87%	93%	95%	92%	96%	✓

## Appeals (PA5)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
35. 30-day first contact letter for objections, disputes, and appeals	30 days	85%	87%	89%	90%	90%	89% (see note)	✓

## Benefit Programs (PA6)

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
36. Processing CCTB applications	End of second month after month in which application is received	98%	98%	99%	99%	99%	99% (see note)	✓
37. Account maintenance – Responding to written enquiries	End of second month after month in which enquiry is received	98%	N/A	98%	99%	97%	98% (see note)	✓
38. Validation and control – Results of review	60 days	90%	N/A	92%	98%	93%	Not available (see note)	n/a
39. Taxpayer Representative Identification System	Processing of T1013s within five working days of receipt during non peak periods	90%	N/A	N/A	50%	71%	33% (see note)	✗
40. Taxpayer Representative Identification System	Processing of T1013s within 20 working days during peak periods	90%	N/A	N/A	Not available	96%	77% (see note)	✗

## Corporate Services

Service	Service standard	Current Target	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Rating
41. Statistical Services to External Stakeholders	Respond to client or taxpayer requests for statistical data within an average of 30 days	100%	N/A	N/A	N/A	28 days	28 days	✓

### Explanatory notes with respect to Data Quality (DQ) or significant Variance (V) in performance:

Where service standards are expressed in terms of a number of days, they refer to working days.

Results are rounded to the nearest decimal point.

**Standards 1 and 2: DQ:** The results reflect TSO data only (i.e., Tax Centres are not included).

**Standard 8: DQ:** This is a new service standard and, therefore, historical data is not available.

**Standard 9: DQ:** We applied a risk-based streamlined approach to registration activities, resulting in an increased percentage of applications reviewed within specified timeframes and more resources devoted to post-registration compliance activities.

**Standard 10: DQ:** Standard was not met due to aging inventory resulting from reassignment of staff to other priorities, training, workflow changes, and systems modifications.

**Standard 20: DQ:** The standard applies to straightforward client-requested adjustments, that is, those that pertain to workflows that do not involve waiting for substantive information in order to be resolved.

**Standard 25: DQ:** This is a new service standard and therefore historic data is not available.

**Standard 26: DQ:** The systems used to determine timeliness of processing of GST/HST returns also include a small volume (about 10%) of other GST workload.

**Standard 28: DQ:** Unable to substantiate a result for this service standard. Formerly called "Processing fairness requests".

**Standard 35: DQ:** This standard excludes, for example, those resolved within 30 days, invalid objections, and group objections dealing with common issue such as pay equity disputes.

**Standard 38: DQ:** A sample was scheduled for March 2007 but delayed until April due to the system outage. Therefore, results are not available.

**Standards 36, 37, 39, and 40: DQ:** In 2006-2007 information was based on a sampling. Service standards 39 and 40 will be renamed to Processing a Request to Authorize or Cancel a Representative, as it includes all requests, not just T1013s.

**Note:** As per approval through our Corporate Business Plans, re-engineering of registered plans processes resulted in the deletion of two service standards, i.e., deemed registration and telephone service.

The following tables provide an update on new standards and targets, deletions, adjustments, and service standards under development in 2007-2008.

## New Service Standards and Targets for 2007-2008

Program Activity	Service Standard	Target
<b>Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)</b>	Respond to taxpayer-requested adjustments (T1) received via the Internet within two weeks	100%
<b>Reporting Compliance (PA4)</b>	Processing Regulation 105 waivers within 30 days upon receipt of complete documentation	85%
<b>Benefit Programs (PA6)</b>	Respond to recipient enquiries with the correct information and process new recipient information, including issuing a payment, notice, or letter, accurately	98%
	Processing personal information for benefit applications accurately	98%
	Respond to CCTB telephone enquiries within two minutes	75%

## Deletions and Adjustments of Existing Service Standards for 2007-2008<sup>1</sup>

Program Activity	Service Standard	Target
<b>Taxpayer and Business Assistance (PA1)</b>	T1 publications—developmental work has been discontinued	For deletion
	Developmental work on a new telephone standard for registered plans (respond within six rings), will be discontinued	For deletion
	Respond to charities telephone enquiries within two minutes	40%
<b>Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)</b>	Providing Statements of Interim Payments (SIP) to T2 Corporate Income Tax/GST/HST taxpayers on a monthly basis	95%
	Processing visitor (GST/HST) rebate applications within four weeks	95%
	Processing T1 individual income tax returns (paper in four to six weeks and electronic in two weeks)	100%
	Processing T2 corporate income tax returns within 60 days	90%
<b>Benefit Programs (PA6)</b>	Revised user-friendly wording will replace "at the end of the second month after month in which application/enquiry is received" processing CCTB applications, and account maintenance/responding to written enquiries). The names have been changed to Processing Benefit Applications and Elections and Responding to Benefit and Credit Enquiries, respectively, to be more meaningful to the public and better reflect the service provided.	98%

<sup>1</sup> References to deletions and adjustments are found in the 2007-2008 Report on Plans and Priorities – Appendix D, and in the 2006-2007 Compendium of External Service Standards for the CRA 2006-2007.

## Service Standards under Development in 2007-2008

Program Activity	Service Standard	Target
<b>Taxpayer and Business Assistance (PA1)</b>	Charities – Review and respond to applications for charitable registration within four months of receipt of complete application	80%
	Registered plans (applications, amendments, and terminations) and actuarial reports	tbd
	Respond to telephone enquiries related to GST/HST rulings and interpretations within two minutes of entering the queue	tbd



## Conclusion by the Commissioner



As Commissioner, I am accountable to the Minister of National Revenue for all program matters, and to our Board of Management for administrative matters. In tabling this report to Parliament, I am pleased to report that once again, the Canada Revenue Agency has achieved its strategic outcomes: the vast majority of Canadian taxpayers continue to comply with Canada's tax laws, and we continue in our effective delivery of benefit and credit programs.

During 2006-2007, we collected just over \$346 billion in tax revenue and distributed over \$15.2 billion in timely, correct benefit and credit payments to over 11 million entitled Canadians. In addition to demonstrating these tangible results, we significantly increased our efforts to strengthen the management of tax debt and to address areas such as the underground economy, aggressive tax planning, and the emerging risks related to the registered plans sector.

This past year has also had its unique opportunities and challenges. In October 2006, an agreement was signed to transfer the administration of Ontario corporate income tax to the CRA. Capitalizing on our business expertise, this initiative, once implemented, will reduce the compliance burden for Ontario corporations, enable us to streamline our services, and reduce administrative costs.

In early March 2007, we faced a serious challenge when, as a result of system difficulties, we shut down our databases relating to individual tax files. I congratulate our employees for their dedication in working to resolve this issue. As a result of their efforts, the integrity and confidentiality of information was not compromised, and the negative impact on taxpayers was kept to a minimum. In fact, there was an increase in the number of returns that were electronically filed. I am convinced that the professionalism, integrity, knowledge, and dedication of our employees will continue to be the foundation of the CRA's ability to deliver results that matter to Canadians.

As we move forward, we will continue to further strengthen our core business, to reduce the compliance burden by leveraging our business and systems expertise, and to provide quality service to Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'William V. Baker', written in a cursive style.

William V. Baker

Commissioner and Chief Executive Officer  
Canada Revenue Agency



# Agency Governance and the Board of Management

The Board of Management is responsible for overseeing the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel, and contracts. This includes development of the CRA's Corporate Business Plan.

The Board replaces many of the oversight and control functions hitherto performed by the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, and Public Works and Government Services Canada. The Board brings private sector rigour and expertise to the CRA. It also presents a diversity of perspectives as the provinces and territories nominate eleven of its fifteen members—members who come from a variety of professional backgrounds.

Information about Board and committee membership, as well as Directors' participation rates, is presented in Schedule A.

## Fiduciary Oversight Activities of the Board in 2006-2007

Each year, the Board of Management fulfils its fiduciary oversight responsibility by ensuring that the Canada Revenue Agency is well-managed. In 2006-2007, the key areas of focus included the following.

### Risk Management

Part of the Board's role in the governance of the CRA and the stewardship of its resources is ensuring that strategies and systems are in place for the identification, assessment, and management of risks on an Agency-wide basis. In 2006-2007, the Board monitored progress on the development of the Enterprise Risk Management (ERM) Program, including the development of pilot projects and a corporate risk inventory.

### Information Technology

The Board also played an increased role in ensuring that information technology resources were properly

managed, and that risks to the systems that support the CRA's core business were sufficiently identified and mitigated. The Board monitored progress against, and risks to, information technology (IT) projects such as initiation of the upgrading of CRA's data centre, and Secure Channel, a government-wide initiative to support delivery of services online.

### Corporate Policies, Plans, and Reports

In 2006-2007, the Board approved both new and revised versions of several corporate policies, including policies on internal audit and program evaluation, health and safety, workplace committees, employee travel, and sustainable development and the environment.

One of the major policies the Board approved was the CRA project management policy. The purpose of the policy is to ensure that all projects undertaken by the CRA shall have appropriate accountability structures and be well managed in accordance with project management principles and best practices to provide a maximum benefit to the CRA. One of the requirements of the policy is that the Board will approve and monitor all project plans for projects with lifecycle costs that are expected to exceed \$20 million. As a result, three project plans were brought to the Board for approval in 2006-2007.

The Board also reviewed the audit plans and reports of the CRA's Internal Auditor and the Office of the Auditor General. In addition, the CRA's spending against its budget was monitored on a quarterly basis. And in keeping with governance best practices, the Chair of the Audit Committee reviewed and reported back to the Board on the expense reports of the Commissioner-CEO.

As it does each year, the Board provided input to and approved the *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*, the *CRA Annual Report to Parliament 2005-2006*, and the CRA's financial statements.

The largest of these was the Agency Classification Standard – Services and Programs initiative (ACS-SP). ACS-SP is a large, multi-year project designed to streamline the Services and Programs job categories in the CRA. The Board received regular updates on the progress of the initiative throughout the year.

The Board provided input to the performance assessment of the Commissioner-CEO and Deputy Commissioner, and reviewed the performance assessments of the Chief Financial Officer and Internal Auditor of the CRA. Performance objectives were also developed for the Commissioner-CEO.

Other significant human resources items and initiatives that the Board reviewed were a national job hazard analysis, employee performance management, compensation of executives, and succession planning for key CRA positions.

### Strategic Oversight Activities of the Board in 2006-2007

A key accountability of the Board is to ensure that management has a sound strategy for the future of the corporation and to ensure that management successfully implements this strategy.

#### Agency 2010

In 2005-2006, the Board worked closely with management on the development of the CRA's major corporate strategy, Agency 2010. In 2006-2007, it shifted its focus to monitoring management's implementation of the strategy. As part of this overall strategy, the Board reviewed and approved the CRA's Business Development Strategy objectives.

The Board also provided input to the initiative to provide Corporate Tax Administration for Ontario, the largest new business undertaking ever for the CRA.

Specifically, the Board reviewed the project management of the initiative, and its human resources dimensions.

### Board Governance

The Board of Management continually seeks to improve its governance policies and practices. In 2006-2007, its focus was on Board evaluation and Director orientation and development.

#### Board Evaluation

In 2006-2007, the Board conducted a formal evaluation of its performance and processes. Issues and suggestions raised are being addressed to further enhance the Board's effectiveness. The Board also clarified and improved its procedures with respect to the conduct of meetings, and revised its committee charters to reflect the changing roles and responsibilities of its committees.

#### Director Orientation and Development

Key factors in the strengthening of the Board's performance are the orientation and ongoing development of Board members to enhance their knowledge of the CRA and their core competencies as Directors.

In the past year, there were four new members appointed to the Board. In February 2007, these new members attended a comprehensive, two-day orientation session. In addition, in the fall of 2006, the Board agreed to support continuing education opportunities for Directors, including self-study and onsite presentations, in order to keep them abreast of corporate governance best practices and developments in substantive areas, such as audit practices.

## Schedule A – The CRA Governance Structure

### Board Membership

The Board is composed of 15 members, including the Chair, the Commissioner and Chief Executive Officer, a director nominated by each province, one director nominated by the territories, and two directors nominated by the federal government. Members of the Board bring a private sector perspective and business-like approach to management and, in this regard, have been championing a significant agenda for change within the CRA.

The following table shows Board membership as of March 31, 2007.

**Connie I. Roveto, B.A., B. Ed., ICD.D**

Chair, Board of Management

President

Cirenity Management

Toronto, Ontario

**Camille Belliveau, FCGA, CFP**

Executive Director

Groupe EPR Canada Group Inc.

Shediac, New Brunswick

**Myles Bourke, B. Comm., FCA**

Corporate Director

Chartered Accountant

Lethbridge, Alberta

**L. Bernice Buckle**

Corporate Director

Corner Brook, Newfoundland and Labrador

**Raymond Desrochers, B. Comm., CA, CFE**

Partner

BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants

Winnipeg, Manitoba

**Gordon Gillis, B.A., LL.B.**

Lawyer/Consultant

Dartmouth, Nova Scotia

**André Gingras**

Founder and Director

André Gingras et Associés inc.

Montréal, Quebec

**James J. Hewitt, FCMA**

Corporate Director

Penticton, British Columbia

**Howard A. Leeson, Ph.D.**

Senior Policy Fellow

Saskatchewan Institute of Public Policy

Regina, Saskatchewan

**Rod Malcolm, CA**

Corporate Director

Iqaluit, Nunavut

**Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.**

Corporate Director

Stratford, Prince Edward Island

**James R. Nininger, B. Comm., M.B.A., Ph.D.**

Corporate Director

Ottawa, Ontario

**Stephen E. Rudin, MSPH, M. Ed., CHE**

Health Care Consultant

Toronto, Ontario

**Sylvie Tessier, B. Sc., P.Eng., M.B.A.**

Consulting Director

Sierra Systems

Toronto, Ontario

**Michel Dorais, ICD.D**

Commissioner and Chief Executive Officer

Canada Revenue Agency

Ottawa, Ontario

## Committee Membership and Director Participation

The Board of Management is supported by four committees that undertake a detailed review of many items before they are brought to the full Board.

The following table shows each committee's membership as of March 31, 2007, as well as each Director's participation rates:

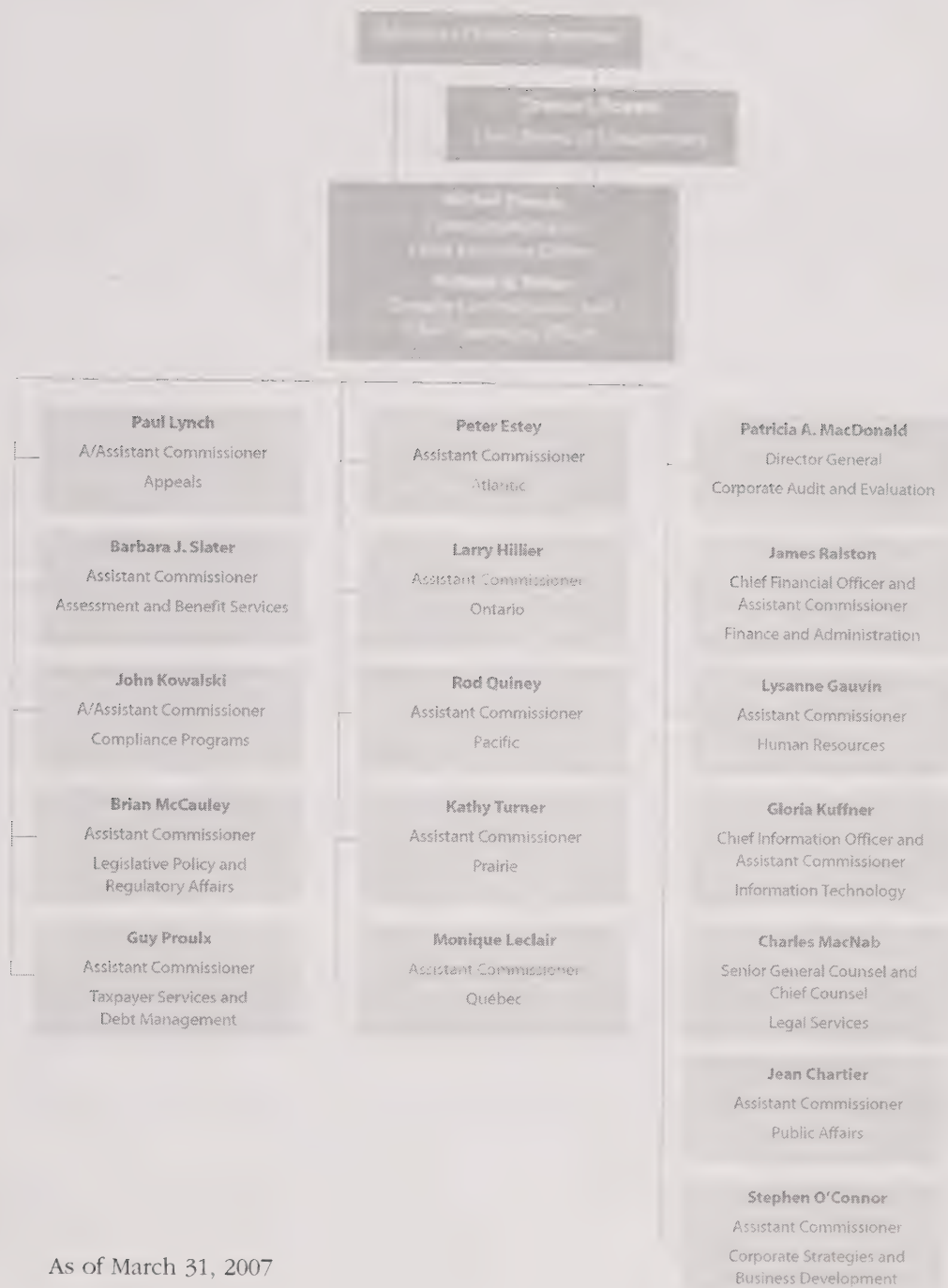
Board Members	Board of Management (5 meetings and 6 teleconference)	Audit Committee (4 meetings and 4 teleconference)	Resources Committee (4 meetings and 1 teleconference)	Human Resources Committee (4 meetings and 1 teleconference)	Governance Committee (3 meetings and 3 teleconference)
Camille Belliveau	9/11		5/5		
Michel Bourke	10/10 <sup>1</sup>	4/4 <sup>1</sup>			
Bernice Buckle	11/11			5/5	
Michelle Chabot	11/11	8/8 <sup>2</sup>			
Michel Dorais	11/11		5/5	5/5	3/3
Gordon Gillis	4/4 <sup>1</sup>			1/1 <sup>1</sup>	
André Gingras	9/11		4/5		
Jim Hewitt	10/11	8/8 <sup>3</sup>			1/1
Howard Leeson	10/11			5/5 <sup>2</sup>	5/6 <sup>2</sup>
Rod Malcolm	11/11		5/5 <sup>2</sup>		
Patricia Mella	6/6 <sup>2</sup>		1/1 <sup>1</sup>		
Jim Nininger	10/11			5/5 <sup>1</sup>	3/5
Connie Roveto	11/11	8/8	4/5	3/5	6/6 <sup>2</sup>
Stephen Rudin	10/11			3/5	
Sylvie Tessier	3/3 <sup>1</sup>		1/1 <sup>1</sup>		
<b>Average Attendance</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>	<b>92%</b>	<b>87%</b>	<b>92%</b>

<sup>1</sup> Denotes members' terms that started during the 2006-2007 fiscal year.

<sup>2</sup> Denotes committee vice-chair.

Denotes committee chair or co-chair.

# Organizational Structure



As of March 31, 2007

# Schedule B – Other Items of Interest

## Detailed Tax Debt Management Action Plans

Tracking of actions to address the recommendations of the Public Accounts Committee and the Office of the Auditor General of Canada (OAG) regarding the collection of tax debts by the CRA

### Risk Management

The CRA's strategy to improve the risk management of its collections program will address the **OAG's recommendation (8.52)** that:

**"The Canada Revenue Agency should establish a more comprehensive automated risk-scoring system for tax debts, update the risk scores on an ongoing basis, and use the risk scores to prioritize workload throughout the collections process."**

PAC Reference #2

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
<p>1. Establish processes to use new <b>Risk Assessment Tools</b>, build <b>Risk Models and Scores</b>, and implement.</p> <p>Risk models will be built in 2006-2007 and are currently scheduled for release over 2007-2008 for testing.</p> <p>– Fully operational risk scores will be available for individual income tax accounts by March 2009.</p>	New target date is April 2009 (From March 2009)	<p>In progress and on track:</p> <p>Due to a high complexity in the automation of risk scores we anticipate a one-month delay in implementation. The Taxpayer Services and Debt Management Branch (TSDM) current focus is on</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing the data infrastructure to support the research for the development of various risk models.</li> <li>• Developing a taxpayer profile that will include debtor history and various risk scores to assist in determining the next appropriate taxpayer treatment action.</li> <li>• Analyzing the value of using Equifax (credit bureau) risk scores that will be incorporated in the taxpayer profile.</li> <li>• Piloting a model that predicts the collections yield of a non-filer population. Initial results are encouraging.</li> <li>• Field-testing a collections model that anticipates the probability of case resolution in response to specific agency actions, thereby permitting CRA to more effectively allocate resources.</li> </ul>
<p>2. Fully operational risk scores are scheduled for business programs by 2011.</p>	2011	<p>Deferred until funding source is secured</p> <p>Current funding and activities exclusively dedicated to T1 individuals</p>

### File Management

The CRA's strategy to improve the file management of its collections program will address the **OAG's recommendation (8.65)** that:

**"The Canada Revenue Agency should minimize the number of collectors who work on each account, record their actions in a more systematic way, and improve the case management tools they have at their disposal."**

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
<p>1. Improved file management capacity is currently scheduled for March 2009 for individual income tax collections and compliance.</p> <p>Components:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrated Taxpayer View Workbench</li> <li>– Integrated Compliance Platform</li> <li>– Workload Management Component</li> </ul>	New target date is April 2010 (From March 2009)	<p>In progress and on track:</p> <p>The CRA is committed to an enterprise wide case management system that will not be ready for 2009. Instead, it was decided to minimize investment in legacy systems and invest in an integrated Taxpayer view workbench mainframe application, nevertheless maximizing the achievement of the stated objectives. As a result the Branch shifted its focus on risk management for 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A prototype of the "Integrated Taxpayer View Workbench" has been developed and is currently being progressively deployed to pilot sites for validation as originally planned. The workbench prototype will assist field officers in collecting debt.</li> <li>• Functionality that will record the results of collections actions will be done by improving the current case system to ensure employees record their enforcement actions.</li> </ul>

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
2. Business programs are currently scheduled to use the same components for improvements to file and workload management in 2011.	2011	Deferred until funding source is secured Current funding and activities exclusively dedicated to T1 individuals

## Performance Reporting

The CRA's strategy to improve the performance reporting of its collections program will address the **OAG's recommendation (8.41)** that:

**"The Canada Revenue Agency should significantly improve its management information to make it complete and comprehensive. It should develop reliable techniques and information sources to determine on a regular basis the results of its collection efforts and use that information to guide its decision-making for each of its major collection modes and actions."**

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
1. Improved performance reporting tools for individual income tax programs will be available beginning late in 2007, with fully operational reporting at the national, regional, local office, and individual officer levels scheduled for individual income tax programs by March 2009.	New target date of April 2009 (From March 2009)	In progress and on track: <ul style="list-style-type: none"> <li>Enhanced data accessibility provided through an updated version of All Revenues Table in late 2007. This will provide greater understanding of the impact of automated processes, such as letters, call centre, and bring forward (no action).</li> </ul> The implementation of full operational reporting for T1 (individuals) will be delivered in April 2009.
2. Performance reporting tools are currently scheduled to be progressively implemented throughout all major business revenue lines by 2011.	2011	In progress and on track: Reporting for Individuals will progressively incorporate other business lines.
3. The CRA will collect information on collector actions through continued enhancement of its performance measurement systems by way of the Integrated Revenue Collections (IRC) project, which is scheduled to have its first major phase implemented by March 2009.	New target date of April 2010 (From March 2009)	In progress and on track: The CRA is committed to an enterprise wide case management system that will not be ready for 2009. Instead, it was decided to minimize investment in legacy systems and invest in an integrated Taxpayer view workbench mainframe application, nevertheless maximizing the achievement of the stated objectives. Progress continues to be made on improving performance information on the results of actions of individual collectors. Activities have been completed or are underway in the following areas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Three different data marts have been built to support the development of various risk models, as well as data analysis and performance reporting capabilities.</li> <li>Functionality that will record the results of collections actions will be done by improving the current case system to ensure employees record their enforcement actions.</li> <li>The measure is the development of a "taxpayer folder" through which individual debtor history, including risk, will be gathered and made available for improved decision-making. This will assist in meeting the commitments made over the 2009-2010 period.</li> </ul>

## Debt Management Research

The CRA's strategy to improve its debt management research will address the **OAG's recommendation (8.28)** that:

**"The Canada Revenue Agency should identify and collect the data it needs to analyze the makeup of its tax debt and to develop better collection strategies."**

**(considering a variety of factors including fluctuations in the economic cycle).**

**PAC Reference #4**

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
<b>1. T1</b> Initial research model (to better understand the makeup of tax debt and the profile of debtors) is currently scheduled to be developed over 2006-2007 for individual income tax programs.	March 2007	Completed: <ul style="list-style-type: none"> <li>An Individual Tax Debtor Research Model has been completed and a number of related research initiatives have been completed or are in progress.</li> </ul>
<b>2. Business</b> Business program research model is currently scheduled to be developed in 2007, for implementation early in 2008.	March 2008	In progress and on track: <ul style="list-style-type: none"> <li>Detailed articulation of a Business Tax Debtor research model is somewhat behind schedule due to delays in obtaining detailed data needed to validate our proposed approach to this area of research. We expect to recover from the delay and meet the stated goal of starting related research by early 2008.</li> </ul>
<b>3. T1-Enhanced</b> Build enhanced analytical capacity using IRC data-analysis enhancements, currently scheduled for 2009 for individual income tax accounts.	March 2009	In progress and on track: <ul style="list-style-type: none"> <li>The data infrastructure in being developed to support the research and analysis to increase the capacity for debt management research using data already available in CRA.</li> <li>Privacy Impact Assessment was prepared to address privacy issues relative to access to data for analytic and research purposes.</li> </ul>
<b>4. Business-Enhanced</b> Build enhanced analytical capacity using IRC data-analysis enhancements by 2011 for business programs.	2011	Deferred until funding source is secured. Current funding and activities exclusively dedicated to T1 individuals.
<b>5. Research Into Economic Indicators</b> Develop research approach and conduct study.	Ongoing	In progress and on track: <ul style="list-style-type: none"> <li>A research initiative has been launched with the objective of determining the timing and nature of any observable impact that reported economic variables may have on debt management, and whether the impacts operate in a consistent, measurable manner.</li> </ul>

## Outstanding 1994 OAG Recommendations

### PAC Recommendation #1:

"That the Canada Revenue Agency develop a detailed action plan that includes timelines and performance indicators for the implementation of the outstanding recommendations contained in chapter 29 of the Auditor General's 1994 Report and submit that action plan to the Standing Committee on Public Accounts no later than 31 December 2006."

#### NOTE:

- Two items involving risk-scoring and performance information have been included under Item 1.
- No further submissions to PAC will be made as our September 2006 report met with PAC requests.

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
1. An analysis of danger-of-loss scenarios is being conducted, and a final report will be produced by June 2007.	June 2007	In progress and on track.
2. Performance standards will be established at the collector level through a tailored addendum to the existing performance management products to be implemented for all collectors beginning September 1, 2007. These standards will include the nature and frequency of debtor contacts, timeframes for resolving accounts, and use of legal action and other methods to collect amounts outstanding.	September 2007	In progress and on track: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work Assessment Checklist and tools have been developed. The initiative will complement performance management products rather than form specific addendum. Documents have been finalized and orientation sessions are underway with field. Union consultation ongoing.</li> </ul>
3. In response to the OAG's recommendation to monitor time spent by collection officers in both cash-generating and non-cash-generating activities, the CRA has already introduced more detailed time reporting on newly established speciality workflows.	Complete	Complete (implemented April 2006) <ul style="list-style-type: none"> <li>• An internal order process has been developed and implemented to capture time spent on activities. The process is very detailed and includes all work activities handled by the field.</li> </ul>
4. The OAG reported that satisfactory progress had been made in respect of four additional items recommended in 1994: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Large Debt Collections</li> <li>– Ability To Pay Guidelines</li> <li>– Tracking Results By Officer</li> <li>– Annual Review Of Accounts</li> </ul>	Complete	Complete

## Remaining PAC Recommendation

### PAC Recommendation #5:

"That the Canada Revenue Agency report on progress on the implementation of this plan in its annual performance report, beginning with the year ending March 31, 2007."

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
5. The Annual Report to Parliament will be modified to include this information.	March 2007	A progress update will be included in the <i>CRA Annual Report to Parliament 2006-2007</i> . The update focuses on the plan of action for implementing the Agency 2010 strategic vision through branch business transformation to strengthen core debt management business operations.

## Remaining OAG Recommendations

### OAG Recommendation 8.65:

**"The Canada Revenue Agency should minimize the number of collectors who work on each account, record their collection actions in a more systematic way, and improve the case management tools they have at their disposal."**

The Agency will undertake an initiative to identify file management inefficiencies and improve the effectiveness of collector actions on case inventories.

The Agency will build on process improvements it has made, such as the national collections call centre and national pools, to further improve its file management. More specifically, the Integrated Revenue Collections project will improve the case management tools available to perform all Agency collection activities.

Specific Commitment(s) and Deliverables	Target Date	Progress
1. A study of files managed by collectors will be conducted to validate the OAG observations and identify improvements to practices.	September 2007	<p>Completed:</p> <p>The file reviews have been completed and initial findings on lower value and complexity accounts demonstrated that additional measures are needed to assure quality of work. This item has now been completed insofar as delivering on the management response to this 2006 observation.</p> <p><b>For information:</b> An on-site quality assurance process has been developed for implementation in all offices by April 2008. The appropriate adjustments are being made to processes and budgets.</p>

## Response to Parliamentary Committees, Audits, and Evaluations for 2006-2007

The following tables outline the CRA's responses to reports by Parliamentary committees and the Auditor General in 2006-2007. They also list the internal audits and evaluations of the CRA that were published in the past year.

### Responses to Parliamentary committee reports

Report 7 – Chapter 8, Canada Revenue Agency: Collection of Tax Debts of the May 2006 Report of the Auditor General of Canada (Adopted by the Committee on June 13, 2006; Presented to the House on June 21, 2006)

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=149913>

Government Response: Seventh Report of the Committee on Public Accounts, "Chapter 8, Revenue Canada: Collection of Tax Debts of the May 2006 Report of the Auditor General of Canada" (Presented to the House on September 29, 2006)

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=172296>

Report 9 – Parliamentary Review of the Canada Customs and Revenue Agency Act: A Value Proposition or a Failed Experiment? (Adopted by the Committee on December 12, 2006; Presented to the House on December 13, 2006)

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10479&Lang=1&SourceId=195916>

Government Response: Ninth Report of the Standing Committee on Finance, "Parliamentary Review of the Canada Customs and Revenue Agency Act: A Value Proposition or a Failed Experiment" (Presented to the House on April 4, 2007)

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10479&Lang=1&SourceId=200519>

The links included below are to the Auditor General reports, which include the CRA's response.

### Responses to Auditor General reports

Canada Revenue Agency – Collection of Tax Debts

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20060508ce.html>

International Taxation – Canada Revenue Agency

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20070207ce.html>

### Internal audits and evaluations

2005-2006 Selected Fiscal Year-End Procedures Audit

Information Received under Memorandum of Understanding with respect to Joint Registration of Business – Province of British Columbia

Benefit Programs Audit

Information Received under Memorandum of Understanding with respect to the New Brunswick Business Registration Service System

Cyclical Audits – T1 Transaction – Flow-through Audit

Cyclical Audits – T2 / T4 Transaction – Flow-through Audits

Information Received under Memorandum of Understanding with the Workplace Health, Safety and Compensation Commission of the Province of Newfoundland and Labrador

Follow-up Audit of CRA Contracting Processes

Information Received under Memorandum of Understanding with the Workplace Safety and Insurance Board of Ontario

Follow-up of 2003-2004 Internal Audit Reports

Internal Staffing Audit

Governance of the Values and Ethics Environment

Impacts of the Government's Secure Channel on CRA Program Delivery

Large Business Audit Program Audit

Information Received under Memorandum of Understanding with respect to Integrated Business Registration and Change of Business Information – Province of Ontario

Use of Legislated Enforcement Provisions Audit

For further information on audits and evaluations please visit: [www.cra-arc.gc.ca/agency/internal/menu-e.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/internal/menu-e.html).

## Schedule C – Web Links for Additional Information

Subject	CRA Web Sites
Annual Report 2005-2006	<a href="http://www.cra-arc.gc.ca/agency/annual_2005-2006/menu-e.html">www.cra-arc.gc.ca/agency/annual_2005-2006/menu-e.html</a>
Board of Management biographies	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/board_biographies-e.html">www.cra.gc.ca/agency/board_biographies-e.html</a>
Canada Child Tax Benefit	<a href="http://www.cra.gc.ca/benefits/cctb/menu-e.html">www.cra.gc.ca/benefits/cctb/menu-e.html</a>
CRA Commissioner's biography	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/commissioner/menu-e.html">www.cra.gc.ca/agency/commissioner/menu-e.html</a>
CRA E-services (Government On-Line)	<a href="http://www.cra.gc.ca/eservices/gol/menu-e.html">www.cra.gc.ca/eservices/gol/menu-e.html</a>
CRA: The First Five Years	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/review_2005/menu-e.html">www.cra.gc.ca/agency/review_2005/menu-e.html</a>
External (User) Charging Revenues	<a href="http://www.cra.gc.ca/users">www.cra.gc.ca/users</a>
GST/HST credit	<a href="http://www.cra.gc.ca/benefits/gsthst/menu-e.html">www.cra.gc.ca/benefits/gsthst/menu-e.html</a>
Information for Newcomers to Canada	<a href="http://www.cra.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-e.html">www.cra.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-e.html</a>
Interactive Information Service	<a href="http://www.cra.gc.ca/tax/individuals/topics-index/menu-e.html">www.cra.gc.ca/tax/individuals/topics-index/menu-e.html</a>
Making a Difference	<a href="http://www.cra-arc.gc.ca/agency/difference/menu-e.html">http://www.cra-arc.gc.ca/agency/difference/menu-e.html</a>
Minister of National Revenue	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/minister/menu-e.html">www.cra.gc.ca/agency/minister/menu-e.html</a>
National Child Benefit	<a href="http://www.cra.gc.ca/benefits/ncb-e.html">www.cra.gc.ca/benefits/ncb-e.html</a>
Summary of Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009	<a href="http://www.cra-arc.gc.ca/agency/business_plans/2006/menu-e.html">www.cra-arc.gc.ca/agency/business_plans/2006/menu-e.html</a>
Service Improvement in CRA	<a href="http://www.cra.gc.ca/servicestandards">www.cra.gc.ca/servicestandards</a>
Sustainable Development	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html">www.cra.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html</a>
Taxpayer Bill of Rights	<a href="http://www.cra-arc.gc.ca/agency/fairness/menu-e.html">www.cra-arc.gc.ca/agency/fairness/menu-e.html</a>
Taxpayer Relief Provisions	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-e.html">www.cra.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-e.html</a>
Taxpayers' Ombudsman	<a href="http://www.cra-arc.gc.ca/agency/ombudsman/menu-e.html">www.cra-arc.gc.ca/agency/ombudsman/menu-e.html</a>
Voluntary Disclosures Program	<a href="http://www.cra.gc.ca/agency/fairness/vdp-e.html">www.cra.gc.ca/agency/fairness/vdp-e.html</a>

Subject	Additional Web Sites
Accenture Report, Leadership in Customer Service	<a href="http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Government/R_and_I_BuildingtheTrustES.htm">www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Government/R_and_I_BuildingtheTrustES.htm</a>
Access to Information Act	<a href="http://laws.justice.gc.ca/en/A-1/">http://laws.justice.gc.ca/en/A-1/</a>
Canada Border Services Agency	<a href="http://www.cbsa.gc.ca">www.cbsa.gc.ca</a>
Citizenship and Immigration Canada	<a href="http://www.cic.gc.ca">www.cic.gc.ca</a>
Department of Finance Canada	<a href="http://www.fcg.ca">www.fcg.ca</a>
Department of Justice Canada	<a href="http://www.justice.gc.ca">www.justice.gc.ca</a>
Family Orders and Agreement Enforcement Act	<a href="http://laws.justice.gc.ca/en/F-14/index.html">http://laws.justice.gc.ca/en/F-14/index.html</a>
Government of Canada	<a href="http://www.canada.gc.ca">www.canada.gc.ca</a>
Government On-Line initiative	<a href="http://www.ged-gol.gc.ca/index_e.asp">www.ged-gol.gc.ca/index_e.asp</a>
House of Commons	<a href="http://www.parl.gc.ca">www.parl.gc.ca</a>
Human Resources and Social Development Canada	<a href="http://www.hrsdc.gc.ca">www.hrsdc.gc.ca</a>
Income Tax Act	<a href="http://laws.justice.gc.ca/en/I-3.3/index.html">http://laws.justice.gc.ca/en/I-3.3/index.html</a>
Management, Resources and Results Structure	<a href="http://www.tbs.gc.ca/rma/mrrs-sgrt_e.asp">www.tbs.gc.ca/rma/mrrs-sgrt_e.asp</a>
Privacy Act	<a href="http://laws.justice.gc.ca/en/P-21/index.html">http://laws.justice.gc.ca/en/P-21/index.html</a>
The Senate of Canada	<a href="http://www.sen.parl.gc.ca/">http://www.sen.parl.gc.ca/</a>
Treasury Board of Canada Secretariat	<a href="http://www.tbs.gc.ca">www.tbs.gc.ca</a>

# Schedule D – Glossary

Term	Description
<b>Accrual accounting</b>	A method in which revenues and expense transactions are recorded for the period in which they are considered to have been earned and incurred.
<b>Caller accessibility</b>	A measure of the percentage of callers who succeed in reaching our telephone service.
<b>Cancellation</b>	The reversal of a penalty or interest that has already been assessed.
<b>Cash receipts</b>	Money received by the CRA or its agents during the fiscal year ended March 31, the majority of which is deposited to the federal government's Consolidated Revenue Fund. Any money not yet deposited is referred to as 'cash on hand'.
<b>Commodity taxes</b>	Federal tax collected on the purchase of goods or services by the final consumer.
<b>Compliance</b>	Adherence to the law. Total compliance with tax laws includes filing, registration, remittance, and reporting for taxes and benefits in a voluntary, accurate, and timely manner.
<b>Contract Payment Reporting</b>	An initiative that is aimed at deterring underground economic activity by requiring all construction businesses to record payments that are made to subcontractors who provide construction services.
<b>Corporate Business Plan</b>	Outlines the CRA's major challenges, directions, and objectives for a three-year period; the strategies to achieve those objectives; and the performance measures to be used to measure progress.
<b>Dispute</b>	General term to designate a dispute, objection, or appeal to the Minister made by or on behalf of a taxpayer or benefit recipient, related to a CRA decision.
<b>Eligible/entitled</b>	Meets the requirements to qualify to receive a specific service or payment/credit.
<b>Enforcement</b>	Actions taken by the CRA to identify and address cases of non-compliance.
<b>Entitlement</b>	The amount due to an entitled person for a specific period.
<b>Expected results</b>	Clear and measurable statements of what the CRA expects to achieve over the planning period, against which our performance will be assessed and reported.
<b>Fiscal impact</b>	Additional tax identified through our compliance activities and includes federal and provincial tax (excluding Quebec), federal tax refund offset, or reduced interest and penalties, and present value of future tax assessable.
<b>Full-time equivalent</b>	A unit measuring a length of time for employment cost purposes in an operating budget. It includes incidental time necessarily used for annual leave, training, etc.
<b>Governance</b>	A comprehensive term that denotes the institutions and processes by which an organization is directed or controlled.
<b>Indicator</b>	The qualification or quantification of a characteristic that is measured to assess the extent to which an expected result is achieved. In other words, it is a means of knowing whether or not we have achieved a desired result.
<b>Modified cash accounting</b>	A method of recording expenses and revenues that includes payables or receivables at year-end, even though cash may not have been exchanged.
<b>Non-workable file</b>	A file that is awaiting a court decision, a related file that is pending, a file that is awaiting an opinion from a headquarters appeals office, or (with respect to CPP/EI and tax issues), a file that has been referred to a specialized CPP/EI group for an opinion.
<b>Performance</b>	A term used to define how well an organization, program, etc., is achieving its planned results, measured against expected results.
<b>Risk</b>	The expression of the likelihood of an event to occur that has the potential to impact the achievement of an organization's objectives. Risk is managed by using a systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
<b>Service level</b>	The percentage of telephone calls answered within two minutes of when a caller enters the queue.

Term	Description
<b>Service standard</b>	A public statement of the level of performance the CRA is committed to, and that Canadians can reasonably expect to encounter.
<b>Set-off</b>	A service provided by the CRA that allows tax refunds and GST/HST credits for individuals to be transferred (set off) to pay debts owed to other federal, provincial, or territorial governments programs.
<b>Small and medium enterprises</b>	Small Enterprises: Individuals who are in business, trusts, and private corporations with less than \$1 million annual revenues; Medium Enterprises: Individuals with annual revenues greater than \$1 million and corporations with annual revenues between \$1 million and \$50 million.
<b>Strategic outcome</b>	A description of the difference an organization is mandated to make that provides long-term benefits to Canadians.
<b>TAGS</b>	The Atlantic Groundfish Strategy – an HRSDC program to provide income support and help displaced fishers and fish plant workers adjust from the groundfish industry to sustainable employment.
<b>TAPS</b>	Training Allowance Payment System – an HRSDC program to assist unemployed individuals to acquire skills through training as opposed to receiving Employment Insurance payments.
<b>Tax debt</b>	Taxes and other revenues assessed or estimated by the CRA but not yet collected
<b>Taxpayer Relief Provisions</b>	Legislation introduced in the early 1990s that provides relief (e.g., forgiveness of interest and penalties) to taxpayers in specific circumstances beyond their control.
<b>Underground economy</b>	Economic activity that is neither reported nor recorded. Thus, payment of due taxes is avoided.
<b>Voluntary Disclosures Program</b>	A program that provides taxpayers with the opportunity to correct past errors or omissions, and to report, without penalty, their tax obligations to the CRA.
<b>Waiver</b>	When penalties or interest have not yet been charged, the decision not to charge the amount, either at the taxpayer's request or at the CRA's own initiative.
<b>Write-offs</b>	Uncollectible taxes that are deleted from active inventory of accounts receivable, after the CRA has taken all reasonable collection action, and exhausted all possible means of collection.

## Schedule E – Acronyms and Abbreviations

Acronym	Description
CAP	Core Audit Program
CBSA	Canada Border Services Agency
CCTB	Canada Child Tax Benefit
CEO	Chief Executive Officer
CPP	Canada Pension Plan
CRA	Canada Revenue Agency
CSA	Children's Special Allowances
DTC	Disability Tax Credit
EI	Employment Insurance
FTE	Full-Time Equivalent
GST	Goods and Services Tax
HST	Harmonized Sales Tax
IT	Information Technology
MAF	Management Accountability Framework

Acronym	Description
N/A	Not applicable
n/a	Not available
NCB	National Child Benefit
PA	Program Activity
SME	Small and Medium Enterprise
SR&ED	Scientific Research and Experimental Development
T1	Income Tax and Benefit Return for individuals
T2	Corporation Income Tax Return
T4	Statement of earnings and employer deductions
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
TSO	Tax Services Office
UCCB	Universal Child Care Benefit
VDP	Voluntary Disclosures Program



# Financial Statements



# Financial Statements Table of Contents

Statement of Management Responsibility.....	103
Audited Financial Statements – Agency Activities .....	105
Management Discussion and Analysis – Agency Activities .....	123
Canada Revenue Agency Financial Statements – Administered Activities .....	125
Management Discussion and Analysis - Administered Activities .....	142
Unaudited Supplementary Financial Information .....	143
Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations.....	145
Financial Performance Tables .....	147



# Statement of Management Responsibility

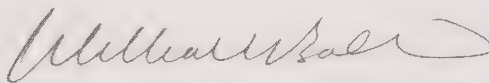
We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Revenue Agency according to the accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in Note 2 to the financial statements. Some of the information included in the financial statements, such as accruals, and the allowance for doubtful accounts, is based on management's best estimates and judgments with due consideration to materiality. The Agency's management is responsible for the integrity and objectivity of data in these financial statements. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Annual Report* is consistent with these financial statements.

To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts, which provide a record of the Agency's financial transactions. Management also maintains financial management and internal control systems that take into account costs, benefits, and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament and by others such as the provinces and territories, and are executed in accordance with prescribed regulations and the *Financial Administration Act* and properly recorded to maintain the accountability of funds and safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training, and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Board of Management is responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control and exercises this responsibility through the Audit Committee of the Board of Management. To assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been reviewed by the Audit Committee and approved by the Board of Management. The Audit Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors, and the Auditor General of Canada on a regular basis. The auditors have full and free access to the Audit Committee.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:



William V. Baker  
Commissioner and Chief Executive Officer



James Ralston  
Chief Financial Officer and Assistant  
Commissioner, Finance and Administration

Ottawa, Ontario  
August 22, 2007



## **Audited Financial Statements – Agency Activities**





Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

## AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Revenue Agency  
and the Minister of National Revenue

I have audited the statement of financial position – Agency Activities of the Canada Revenue Agency as at March 31, 2007 and the statements of operations, net liabilities and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Agency Activities of the Canada Revenue Agency as at March 31, 2007 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada  
Ottawa, Canada  
August 22, 2007



# Canada Revenue Agency

## Statement of Financial Position – Agency Activities

As at March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>ASSETS</b>		
<b>Financial assets</b>		
Cash	133	134
Due from the Consolidated Revenue Fund	363,669	241,918
Accounts receivable (Note 4)	193,403	13,342
	<u>557,205</u>	<u>255,394</u>
<b>Non-financial assets</b>		
Prepaid expenses	15,531	13,549
Capital assets (Note 5)	389,753	332,225
	<u>405,284</u>	<u>345,774</u>
<b>TOTAL</b>	<u><b>962,489</b></u>	<u><b>601,168</b></u>
<b>LIABILITIES</b>		
Accrued salaries	101,309	92,657
Accounts payable and accrued liabilities	280,404	167,048
Lease obligations for capital assets (Note 6)	2,510	2,379
Vacation pay and compensatory leave	152,301	145,911
Employee severance benefits (Note 7)	495,031	460,998
Other liabilities	1,367	1,110
	<u>1,032,922</u>	<u>870,103</u>
<b>NET LIABILITIES (Note 8)</b>	<u>(70,433)</u>	<u>(268,935)</u>
<b>TOTAL</b>	<u><b>962,489</b></u>	<u><b>601,168</b></u>

Contingent liabilities (Note 13) and contractual obligations (Note 14)  
The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by:



William V. Baker  
Commissioner and Chief Executive Officer



Connie I. Roveto, ICD.D  
Chair, Board of Management

Canada Revenue Agency  
Statement of Operations – Agency Activities  
for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>EXPENSES (Note 9)</b>		
Reporting compliance	1,346,148	1,357,366
Assessment of returns and payment processing	916,301	915,044
Filing and remittance compliance	871,132	882,871
Client assistance	395,574	382,185
Benefit programs	169,263	161,477
Appeals	164,502	161,742
<b>TOTAL EXPENSES</b>	<b>3,862,920</b>	<b>3,860,685</b>
<b>NON-TAX REVENUE (Note 10)</b>		
Reporting compliance	51,345	40,457
Assessment of returns and payment processing	104,138	91,205
Filing and remittance compliance	185,297	132,968
Client assistance	42,294	29,666
Benefit programs	14,008	12,437
Appeals	17,291	11,996
<b>TOTAL NON-TAX REVENUE</b>	<b>414,373</b>	<b>318,729</b>
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>3,448,547</b>	<b>3,541,956</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Canada Revenue Agency  
Statement of Net Liabilities – Agency Activities  
for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
Net liabilities, beginning of year	(268,935)	(112,635)
Net cost of operations	(3,448,547)	(3,541,956)
Current year Parliamentary appropriations used (Note 3(a))	3,201,564	3,177,265
Non-tax revenue not credited to Vote 1 (Note 3(c))	(184,451)	(165,355)
Net cash provided not affecting appropriations in the current year (Note 3(c))	71,889	(59,596)
Services received without charge from other government agencies and departments (Note 11)	436,296	475,458
Change in Due from the Consolidated Revenue Fund	121,751	(42,116)
<b>Net liabilities, end of year</b>	<b>(70,433)</b>	<b>(268,935)</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Canada Revenue Agency  
Statement of Cash Flow – Agency Activities  
for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Operating activities</b>		
Net cost of operations	3,448,547	3,541,956
<b>Items not affecting cash</b>		
Amortization of capital assets	(58,006)	(53,603)
Net loss on disposal/write-off of capital assets	(484)	(8,158)
Services received without charge from other government agencies and departments (Note 11)	(436,296)	(475,458)
Change in financial assets other than Due from the Consolidated Revenue Fund	180,060	(106,734)
Change in prepaid expenses	1,982	(156)
Change in liabilities other than lease obligations for capital assets	(162,688)	(46,987)
<b>Cash used by operating activities</b>	2,973,115	2,850,860
<b>Capital investing activities</b>		
Acquisition of capital assets funded by current year appropriations (Note 3 (b))	113,604	99,111
Acquisition of capital assets not funded by current year appropriations	2,464	4,375
Change in lease obligations for capital assets	(131)	(1,904)
Proceeds from disposal of capital assets	(50)	(128)
<b>Cash used by capital investing activities</b>	115,887	101,454
<b>Net cash provided by the Government of Canada</b>	<b>3,089,002</b>	<b>2,952,314</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

# Notes to the Financial Statements – Agency Activities

## 1. Authority and objectives

The Canada Revenue Agency (the "Agency") previously named the Canada Customs and Revenue Agency was established as an agent of Her Majesty of Canada on November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act (CCRA Act)*. The *CCRA Act* was amended, on December 12, 2005, and renamed the *Canada Revenue Agency Act (CRA Act)*. The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue.

The mandate of the Agency is to support the administration and enforcement of tax legislation as well as other related legislation. The Agency provides support, advice, and services by:

- a) supporting the administration and enforcement of program legislation;
- b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- d) implementing agreements between the Government of Canada and First Nations governments to administer a tax.

The Agency collects revenues, including income and sales taxes, Canada Pension Plan contributions, Employment Insurance premiums, administers tax legislation, and delivers a number of social benefit programs to Canadians for the Federal government, as well as for provincial, territorial, and First Nations governments and collects amounts for other groups or organizations. It is responsible for the administration and enforcement of the following acts or parts of acts: *Air Travellers Security Charge Act*, the *CRA Act*, the *Children's Special Allowances Act*, Part V.1 of the *Customs Act*, section 2 of the *Energy Costs Assistance Measures Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* (including the Goods and Services Tax (GST) and the Harmonized Sales Tax (HST) except for GST/HST on imported goods), the *Excise Act, 2001*, the *Income Tax Act*, the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, the *Universal Child Care Benefit Act*, and others.

The Agency's mandate regarding the administration of customs legislation is now limited to the collection functions under Part V.1 of the *Customs Act*. As well, effective August 1, 2005, the Agency provides to the Department of Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) collection services for certain accounts receivable under various acts.

In delivering its mandate, the Agency operates under the following program activities:

- a) Reporting compliance: Ensures complete and accurate disclosure by taxpayers of all required information to establish tax liabilities; increases taxpayers' understanding of their tax obligations through outreach activities, client service and education; identifies and addresses non-compliance through risk assessment, audit and investigation; and establishes strategic partnerships with stakeholders to leverage compliance efforts.
- b) Assessment of returns and payment processing: Provides assistance and information to clients; processes returns for tax programs; registers businesses in Canada; processes, assesses and validates information; establishes and maintains account status; manages excise programs; receives payments; and reviews and assesses business processes of the Agency.
- c) Filing and remittance compliance: Identifies and addresses non-compliance with filing and remitting requirements.
- d) Client assistance: Assists individuals, businesses, charities and registered plans in meeting their obligations under tax legislation by providing information, education and outreach services and by responding to enquiries.
- e) Benefit programs: Delivers certain income-based benefits, credits and other services to low- and moderate-income Canadians on behalf of federal, provincial (except Quebec), and territorial governments.
- f) Appeals: Provides a dispute resolution process for clients who disagree with decisions taken by the Agency.

## 2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two sets of financial statements: Agency Activities and Administered Activities. The financial statements – Agency Activities include those operational revenues and expenses, which are managed by the Agency and utilized in running the organization. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses that are administered for someone other than the Agency, such as the federal government, a province or territory, or another group or organization. The purpose of the distinction between Agency and Administered activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *CRA Act*, the financial statements – Agency Activities have been prepared using accounting principles consistent with those applied in the preparation of the financial statements of the Government of Canada. The accounting principles used are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector. A summary of significant accounting policies follows:

### (a) Parliamentary appropriations

The Agency is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Accounting for appropriations provided to the Agency does not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles, as they are based in large part on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position may be different from those provided through appropriations from Parliament. Note 3(b) provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

### (b) Net cash provided by the Government of Canada

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements are paid from the CRF. The net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions with departments and agencies.

### (c) Expense recognition

Expenses are recognized when goods are received and/or services are rendered.

### (d) Services received without charge from other government agencies and departments

Estimates of the cost for services received without charge from other government agencies and departments are included in expenses.

### (e) Revenue recognition

Non-tax revenue is recognized when the services are rendered by the Agency. Non-tax revenue reported in this statement excludes administered revenues such as interest and penalties collected under the authority of the *Income Tax Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act*, or other similar legislation.

### (f) Capital Assets

All costs of \$10,000 or more incurred by the Agency to acquire or develop capital assets are capitalized and amortized over the useful lives of the assets. Similar items under \$10,000 are expensed.

Amortization of capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful lives of assets as follows:

Asset class	Useful life
Machinery, equipment, and furniture	10 years
In-house developed software	7 years
Vehicles and other means of transportation	5 years
Information technology equipment	5 years
Purchased software	3 years
Leased capital assets	Term of the lease

Assets under construction/development are not amortized until completed and put into operation.

### (g) Due from the Consolidated Revenue Fund (CRF)

Due from the CRF represents the amount of cash that the Agency is entitled to draw from the CRF without further appropriations to discharge its liabilities. These amounts have been charged to current or prior years' appropriations, but will be paid in the future and include items such as accrued employee salaries, accounts payable, and accrued liabilities.

**(h) Employee future benefits****(i) Pension benefits**

All eligible employees participate in the Public Service Pension Plan administered by the Government of Canada. The Agency's contributions reflect the full cost as employer. These amounts are currently based on a multiple of an employee's required contributions and may change over time depending on the experience of the Plan. The Agency's contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation of the Agency. Current legislation does not require the Agency to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Pension Plan.

**(ii) Severance benefits**

Employees are entitled to severance benefits, as provided for under labour contracts and conditions of employment. The cost of these benefits is accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation resulting from the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

**i) Vacation pay and compensatory leave**

Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment. The liability for vacation pay and compensatory leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation pay and compensatory leave benefits accruing to employees.

**j) Employee benefit plan**

The Government of Canada sponsors an employee benefit plan (health and dental) in which the Agency participates. The Agency's contributions to the plan are recorded at cost and charged to personnel expenses in the year incurred. They represent the Agency's total obligation to the plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any future unfunded liabilities of the plan.

**k) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities that may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

**l) Measurement uncertainty**

The preparation of these financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts of assets, liabilities, revenue and expenses reported on the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. Employee severance benefits, contingent liabilities, the useful life of capital assets and services received without charge are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ significantly from the current estimates. The estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are reported in the financial statements in the period in which they become known.

### 3. Parliamentary appropriations

The Agency receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current, or future years. Accordingly, the Agency has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. These differences are reconciled below.

(a) Reconciliation of Parliamentary appropriations provided and used:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Parliamentary appropriations — provided:		
Vote 1 – CRA operating expenditures	2,890,491	2,598,979
Vote 5 – CRA contributions <sup>1</sup>	–	148,726
Statutory contributions to employee benefits plans	385,489	406,182
Amounts available for spending per section 60(2) of the <i>CRA Act</i>	134,446	129,357
Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	210	407
Statutory expenditures:		
Children's Special Allowance Payments <sup>2</sup>	197,768	169,611
Energy Cost Benefit <sup>2</sup>	4,073	357,654
Private collection agency fees <sup>3</sup>	12,377	–
Other	992	903
	3,625,846	3,811,819
Less:		
Appropriations available for future years <sup>4</sup> :		
Operating	(167,724)	(83,399)
Contributions <sup>1</sup>	–	(17,323)
Appropriation lapsed <sup>4</sup>	(52,998)	(3,683)
Expenditures related to Administered Activities <sup>2</sup>	(203,560)	(530,149)
	(424,282)	(634,554)
<b>Total Parliamentary appropriations used</b>	<b>3,201,564</b>	<b>3,177,265</b>

<sup>1</sup> Starting in 2006-2007, payments to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes previously displayed as Vote 5 – Contributions, are now included in Vote 1 – Program expenditures.

<sup>2</sup> In accordance with the division of activities for financial reporting purposes outlined in Note 2, the ex-gratia payments for Relief for Heating Expense, which were authorized through Vote 1 – CRA (Operating expenditures), as well as the payments for Children's Special Allowance and Energy Cost Benefit, are reported as federal administered expenses on the Statement of Administered Expenses and Recoveries of the Agency's Administered Activities financial statements.

<sup>3</sup> Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act* as a result of the transfer of the National Collection Services from HRSDC.

<sup>4</sup> Pursuant to section 60(1) of the *CRA Act*, the balance of money appropriated by Parliament for the use of the Agency that remains unexpended at the end of the fiscal year lapses at the end of the following fiscal year.

b) Reconciliation of net cost of operations to total Parliamentary appropriations used:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Net cost of operations	3,448,547	3,541,956
Expenses not requiring use of current year appropriations:		
Amortization of capital assets	(58,006)	(53,603)
Adjustment to prior years' accruals	1,660	4,894
Loss on disposal/write-off of capital assets	(514)	(8,272)
Services received without charge from other government agencies and departments (Note 11)	(436,296)	(475,458)
Other	(13,441)	(11,877)
	(506,597)	(544,316)
Asset acquisitions funded by current year appropriations:		
Capital assets	113,604	99,111
Prepaid expenses	1,982	3,266
	115,586	102,377
Net changes in future funding requirements:		
Employee severance benefits	(34,033)	(88,526)
Vacation pay and compensatory leave	(6,390)	(20,965)
Accrued salaries	—	21,384
	(40,423)	(88,107)
Non-tax revenue (Note 10):		
Non-tax revenue available for spending	134,120	127,858
Non-tax revenue not available for spending	50,331	37,497
	184,451	165,355
<b>Total Parliamentary appropriations used</b>	<b>3,201,564</b>	<b>3,177,265</b>

c) Reconciliation of net cash provided by the Government of Canada to Parliamentary appropriations used:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Net cash provided by Government of Canada	3,089,002	2,952,314
Non-tax revenue (Note 10)		
Non-tax revenue available for spending	134,120	127,858
Non-tax revenue not available for spending	50,331	37,497
	184,451	165,355
Net cash provided not affecting appropriations in the current year:		
Net changes in accounts payable, accrued liabilities, accrued salaries and other liabilities	122,265	(41,120)
Net changes in cash and accounts receivable	(180,060)	106,734
Other adjustments	(14,094)	(6,018)
	(71,889)	59,596
<b>Total Parliamentary appropriations used</b>	<b>3,201,564</b>	<b>3,177,265</b>

#### 4. Accounts receivable

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Accounts receivable – Related parties	187,991	8,044
Accounts receivable – External	1,039	924
Advances to employees	2,193	2,093
Salary overpayments	2,548	2,556
	193,771	13,617
Less: Allowance for doubtful accounts	(368)	(275)
	<b>193,403</b>	<b>13,342</b>

Effective March 27, 2007, costs relating to Employment Insurance (EI) are recovered directly from the EI Account. Accounts receivable – Related parties includes \$152,354,000 receivable from the EI Account and consequently payments received from HRSDC during the year are being reimbursed and have been recorded in accounts payable.

#### 5. Capital assets

	(in thousands of dollars)					
Asset Class	Opening costs	Net additions (disposals)	Closing costs	Accumulated amortization	2007 Net book value	2006 Net book value
Machinery, equipment and furniture	14,325	745	15,070	10,307	4,763	4,437
Software (purchased and in-house developed and/or in development)	290,070	88,054	378,124	83,880	294,244	234,145
Vehicles and other means of transportation	2,021	406	2,427	1,193	1,234	1,118
Information technology equipment including leased assets (Note 6)	224,135	19,507	243,642	154,130	89,512	92,525
<b>Total</b>	<b>530,551</b>	<b>108,712</b>	<b>639,263</b>	<b>249,510</b>	<b>389,753</b>	<b>332,225</b>

The costs of assets under construction or development, which are not amortized, are \$190,595,511 in software and \$741,797 in information technology equipment as at March 31, 2007 (\$110,191,903 and \$741,797 respectively as at March 31, 2006). The amortization expense for the year is \$58,005,644 (2006 – \$53,603,315).

#### 6. Lease obligations for capital assets

The Agency has entered into agreements to rent information technology equipment under capital leases with a cost of \$3,761,926 and accumulated amortization of \$1,142,820 as at March 31, 2007 (\$2,612,160 and \$163,260 respectively as at March 31, 2006). The obligations for the upcoming years include the following:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
2006-2007	–	1,032
2007-2008	1,823	1,032
2008-2009	761	430
Total future minimum lease payments	2,584	2,494
Less: imputed interest (4%)	74	115
<b>Balance of lease obligations for capital assets</b>	<b>2,510</b>	<b>2,379</b>

## 7. Employee future benefits

### a) Pension benefits

The Agency and all eligible employees contribute to the Public Service Pension Plan, which is sponsored by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of two percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to the increase in the Consumer Price Index.

The Agency's and employees' contributions to the Public Service Pension Plan for the year were as follows:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Agency's contributions	284,105	300,575
Employees' contributions	119,018	109,087

The Agency's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada.

### b) Severance benefits

The Agency provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Employee severance benefits, beginning of year	460,998	372,472
Cost for the year	67,084	113,936
Benefits paid during the year	(33,051)	(25,410)
<b>Employee severance benefits, end of year</b>	<b>495,031</b>	<b>460,998</b>

### c) Net liabilities

Net liabilities represents liabilities incurred by the Agency, net of non-financial assets, which have not yet been funded through appropriations. Significant components of these amounts are employee severance benefits, vacation pay and compensatory leave, and accrued employee salaries. These amounts are expected to be funded by appropriations in future years as they are paid.

## 9. Expenses by category

In the Statement of Operations, expenses are presented by program activity. The following presents expenses by category.

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Personnel		
Salaries	1,991,198	1,943,012
Other allowances and benefits (including employee benefits described in Note 7)	848,281	935,722
	2,839,479	2,878,734
Accommodation	225,335	214,928
Professional and special services	186,574	167,535
Transportation and communications	180,124	166,234
Federal sales tax administration costs by the Province of Quebec	157,369	131,403
Repair and maintenance	84,048	87,634
Equipment purchases	61,084	72,043
Amortization of capital assets	58,006	53,603
Materials and supplies	38,163	45,392
Other services	17,763	21,825
Equipment and other rentals	7,242	6,794
Advertising, printing, and related services	5,210	4,998
Other expenses	2,009	1,290
Loss on disposal/write-off of capital assets	514	8,272
<b>TOTAL EXPENSES</b>	<b>3,862,920</b>	<b>3,860,685</b>

## 10. Non-tax revenue by category

In the Statement of Operations, non-tax revenues are presented by program activity. The following presents non-tax revenues by category. The nature of each category is defined by the treatment permitted from a Parliamentary appropriations perspective.

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
<b>Non-tax revenue credited to Vote 1 – CRA (Operating expenditures)</b>		
Fees for administering the <i>Employment Insurance Act</i>	124,347	77,798
Fees for administering the <i>Canada Pension Plan</i>	105,575	75,576
	229,922	153,374
<b>Non-tax revenue available for spending</b>		
Administration fees – provinces and territories	30,369	29,827
Services fees	100,493	95,151
Ruling fees	2,071	1,888
Miscellaneous spendable revenue	1,187	992
	134,120	127,858
<b>Non-tax revenue not available for spending</b>		
Recovery of employee benefit costs	41,617	34,967
Miscellaneous non-tax revenue	8,714	2,530
	50,331	37,497
<b>TOTAL NON-TAX REVENUE</b>	<b>414,373</b>	<b>318,729</b>

## 11. Related party transactions

The Agency is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Agency also receives services, which are obtained without charge from other government departments as presented in part (a). All related party transactions entered into by the Agency are in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises.

(a) Services received without charge from other government agencies and departments:

During the year, the Agency received various services without charge from other government agencies and departments. These services include:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Accommodation – Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	225,335	214,928
Employer's contribution to the health insurance plan and employee benefit plans – Treasury Board Secretariat (TBS)	158,610	177,879
Legal services – Justice Canada	46,800	50,828
Administration of National Collection Services – HRSDC <sup>1</sup>	–	25,951
Audit services – Office of the Auditor General of Canada	2,110	2,210
Workers' compensation benefits – HRSDC	1,806	2,120
Payroll services – PWGSC	1,635	1,542
	<b>436,296</b>	<b>475,458</b>

<sup>1</sup> Effective August 1, 2005, the control and supervision of the National Collection Services (NCS) were transferred from HRSDC to the Agency. The financial authorities of NCS were transferred to the Agency as of April 1, 2006, and consequently these expenses are no longer reported as services received without charge.

(b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Accounts receivable	187,991	8,044
Accounts payable	126,101	8,749

## 2. Board of Management

Pursuant to the *CRA Act*, a Board of Management is appointed to oversee the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts. Expenses relating to the Board's activities during the year total \$1,406,487 (2006 – \$1,185,094) and are included in the net cost of operations. This includes payments in respect of the Board of Management, secretariat staff personnel, travel, and other expenses.

## 3. Contingent liabilities

The Agency is a defendant in certain cases of pending and threatened litigation which arose in the normal course of operations. The current best estimate of the amount to be paid in respect of the cases identified as likely to be lost has been recorded in accounts payable and accrued liabilities. All other cases, excluding those assessed as unlikely to be lost, are considered contingent liabilities and the related amounts are disclosed whenever the amount of the contingency can be reasonably estimated. As at March 31, 2007, contingent liabilities for claims and pending and threatened litigation have been estimated at \$1,571,000 (\$49,019,000 as at March 31, 2006).

#### 14. Contractual obligations

The nature of the Agency's activities can result in multiyear contracts and obligations whereby the Agency will be committed to make future payments when the goods are received and/or the services are rendered. Significant contractual obligations, other than lease obligations for capital assets (Note 6), that can be reasonably estimated are as follows:

	2008	2009	2010	2011	2012 and thereafter	Total
	(in thousands of dollars)					
Operating leases	1,151	337	114	45	14	1,661
<b>Total</b>	<b>1,151</b>	<b>337</b>	<b>114</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>1,661</b>

#### 15. Comparative figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the presentation used in the current year.

# Management Discussion and Analysis – Agency Activities

## Introduction

This section of the Financial Statements provides unaudited supplementary information on Agency Activities, as reported in the audited Statement of Operations – Agency Activities. The information is on an accrual basis.

## Agency Management

The moderate increase in Agency expenditures from 2005-2006 to 2006-2007 is the result of new initiatives announced in recent Federal Budgets as well as collective agreement increases for salaries offset by a decrease in the cost of employee allowances and benefits, as detailed in the analysis below.

The increase in non-tax revenue is primarily attributable to an increase in the fees charged for administering the *Canada Pension Plan* and the *Employment Insurance Act*.

## Analysis of Net Cost of Operations

The Agency's 2006-2007 net cost of operations decreased by \$93 million over 2005-2006. Agency expenses totalled \$3,863 million in 2006-2007 and \$3,861 million in 2005-2006 (see Note 9 of the Financial Statements – Agency Activities for the breakdown of personnel and other expenses). When adjusted for non-tax revenue of \$414 million (2005-2006 – \$319 million), the net cost of operations becomes:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Personnel expenses	2,839,479	2,878,734
Other expenses	1,023,441	981,951
<b>Total expenses</b>	<b>3,862,920</b>	<b>3,860,685</b>
Less: non-tax revenue	414,373	318,729
<b>Net cost of operations</b>	<b>3,448,547</b>	<b>3,541,956</b>

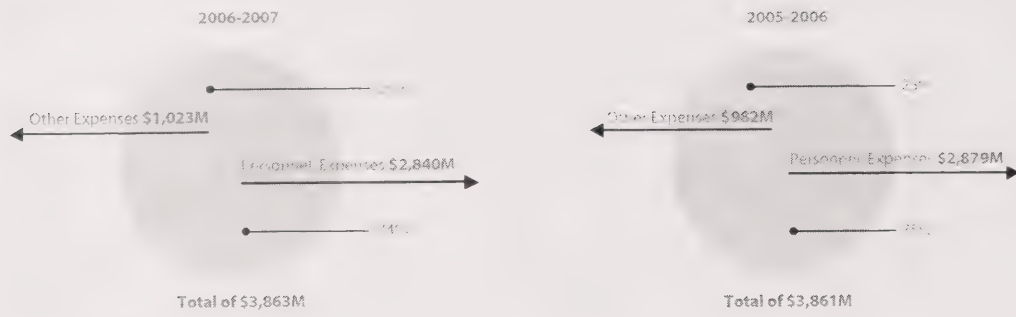
The Agency's expenses, as detailed in the Statement of Operations, are made up of approximately 74% in personnel expenses (salaries, other allowances and benefits) and 26% in other expenses, as illustrated in the exhibit below.

Personnel expenses are the primary drivers for the Agency. A number of factors had a significant impact on the net decrease of \$39 million in personnel expenses in 2006-2007 from 2005-2006. These include a decrease in the costs of employee benefits (such as superannuation and severance benefits), partly offset by increased salary costs to address initiatives from recent Federal Budgets and other initiatives such as interdepartmental services provision, Corporate Tax Administration for Ontario, the administration of the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, as well as collective agreement increases.

Other expenses increased by \$41 million. This is due mainly to federal sales tax administration costs by the Province of Quebec which increased by some \$26 million over 2005-2006 and to payments to private collection agencies in the amount of \$12.4 million for the collection of certain accounts receivable. The remaining portion of other expenses is linked to personnel expenses (e.g., travel for auditors, computers, accommodation, furniture replacement, etc.).

Non-tax revenue increased by some \$96 million in 2006-2007 over 2005-2006. The increase is primarily attributable to an increase in fees charged for administering the *Canada Pension Plan* and the *Employment Insurance Act*. The Agency received approval from Treasury Board to increase these fees to better reflect the true costs of administering these programs.

**Figure 23** Total Expenses



# **Canada Revenue Agency Financial Statements – Administered Activities**

THE  
LIBRARY  
OF THE  
CONGRESS



Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

## AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Revenue Agency  
and the Minister of National Revenue

I have audited the statement of administered assets and liabilities of the Canada Revenue Agency as at March 31, 2007 and the statements of administered revenues, administered expenses and recoveries and administered cash flows for the year then ended. This financial information is the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on this financial information based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial information is free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial information. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial information.

In my opinion, these statements present fairly, in all material respects, the administered assets and liabilities of the Canada Revenue Agency as at March 31, 2007 and the results of its administered operations and cash flows for the year then ended in accordance with the accounting policies set out in Note 2 to the statements.

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
August 22, 2007



# Canada Revenue Agency

## Statement of Administered Assets and Liabilities

as at March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>ADMINISTERED ASSETS</b>		
Cash on hand	3,449,847	4,874,315
Amounts receivable from taxpayers (net of allowance for doubtful accounts of \$6,392,320 in 2007 and \$4,658,766 in 2006) (Note 3)	65,197,183	57,941,979
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>68,647,030</b>	<b>62,816,294</b>
<b>ADMINISTERED LIABILITIES</b>		
Amounts payable to taxpayers (Note 4)	41,353,461	38,374,719
Amounts payable to provinces (Note 5)	415,078	211,037
Deposit accounts (Note 6)	56,927	49,646
	41,825,466	38,635,402
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others (Note 7)	26,821,564	24,180,892
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>68,647,030</b>	<b>62,816,294</b>

Contingent liabilities (Note 8)

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Approved by:



William V. Baker  
Commissioner and Chief Executive Officer



Connie I. Roveto, ICD.D  
Chair, Board of Management

# Canada Revenue Agency Statement of Administered Revenues

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Federal administered revenues</b>		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	110,574,565	103,808,232
Corporate	37,745,403	31,724,042
Non-resident	4,876,871	4,528,564
	153,196,839	140,060,838
Other Taxes, Duties and Charges		
Goods and Services Tax (Note 9)	11,108,769	10,987,350
Energy taxes	5,070,665	5,023,167
Other Excise taxes and duties	3,189,945	4,227,084
Miscellaneous charges (Note 10)	1,080,083	353,006
	20,449,462	20,590,607
Total Tax Revenues	173,646,301	160,651,445
Employment Insurance Premiums	17,109,170	16,916,659
Interest, penalties and other revenues (Note 11)	4,150,639	3,089,077
<b>Revenues Administered on behalf of the Government of Canada</b>	<b>194,906,110</b>	<b>180,657,181</b>
Provision for doubtful accounts (Note 3)	(3,478,000)	(809,890)
Interest expense	(716,913)	(576,087)
<b>Net Revenues Administered on behalf of the Government of Canada</b>	<b>190,711,197</b>	<b>179,271,204</b>
<b>Provincial, Territorial Governments and First Nations administered revenues</b>		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	47,201,421	43,607,960
Corporate	3,995,943	3,913,990
	51,197,364	47,521,950
Harmonized Sales Tax	942,514	848,554
Other Revenues (Note 12)	216,323	213,758
<b>Revenues Administered on behalf of Provincial and Territorial Governments and First Nations</b>	<b>52,356,201</b>	<b>48,584,262</b>
<b>Net Revenues Administered on behalf of the Canada Pension Plan (Note 13)</b>	<b>32,355,092</b>	<b>30,115,983</b>
<b>Total Net Administered Revenues</b>	<b>275,422,490</b>	<b>257,971,449</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Canada Revenue Agency  
Statement of Administered Expenses and Recoveries  
for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Federal administered expenses</b>		
Child tax benefits	9,429,887	9,199,805
Universal child care benefits	1,784,359	—
Children's special allowances	197,768	169,611
Energy cost benefits	4,073	357,654
Relief for heating expenses	1,719	2,721
Transfers to provinces for Softwood Lumber products export charge	206,529	—
<b>Federal administered recoveries</b>		
Old Age Security benefits	(1,087,335)	(911,379)
Employment Insurance benefits	(160,953)	(119,717)
<b>Net Expenses and Recoveries Administered for the Federal Government</b>	<b>10,376,047</b>	<b>8,698,695</b>
<b>Provincial and Territorial administered expenses</b>		
Family benefit programs	179,720	217,149
Ontario home electricity payments	102,603	—
Alberta resource rebate	27,335	1,257,644
Sales tax credits	47,407	47,387
<b>Net Expenses Administered for Provinces and Territories</b>	<b>357,065</b>	<b>1,522,180</b>
<b>Total Net Administered Expenses and Recoveries</b>	<b>10,733,112</b>	<b>10,220,875</b>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

# Canada Revenue Agency Statement of Administered Cash Flows

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Total Net Administered Revenues</b>	275,422,490	257,971,449
Provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenues administered for Nova Scotia workers' compensation (Note 12)	(205,449)	(202,709)
<b>Total Net Administered Expenses and Recoveries</b>	(10,733,112)	(10,220,875)
Change in administered assets and liabilities:		
Change in cash on hand	1,424,468	(653,384)
Change in amounts receivable from taxpayers net of allowance for doubtful accounts	(7,255,204)	(5,412,415)
Change in amounts payable to taxpayers	2,978,742	2,750,804
Change in amounts payable to provinces	204,041	79,141
Change in deposit accounts	7,281	9,449
<b>Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada</b>	<b>261,843,257</b>	<b>244,321,460</b>
Consisting of:		
Cash deposits to the Consolidated Revenue Fund	346,302,126	327,669,504
Cash refunds/payments from the Consolidated Revenue Fund	(84,458,869)	(83,348,044)
<b>Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada</b>	<b>261,843,257</b>	<b>244,321,460</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

# Canada Revenue Agency

## Notes to the Financial Statements – Administered Activities

### 1. Authority and objectives

The Canada Revenue Agency (the "Agency"), previously named the Canada Customs and Revenue Agency, was established as an agent of Her Majesty of Canada on November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act (CCRA Act)*. The *CCRA Act* was amended on December 12, 2005 and renamed the *Canada Revenue Agency Act (CRA Act)*. The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue.

The mandate of the Agency is to support the administration and enforcement of tax legislation as well as other related legislation. The Agency provides support, advice and services by:

- a) supporting the administration and enforcement of the program legislation;
- b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- d) implementing agreements between the Government of Canada and First Nations governments to administer a tax.

The Agency collects revenues, including income and sales taxes, Canada Pension Plan (CPP) contributions, and Employment Insurance (EI) premiums, administers tax legislation, delivers a number of social benefit programs to Canadians for the federal government, as well as for provincial, territorial, and First Nations governments and collects amounts for other groups or organizations. It is responsible for the administration and enforcement of the following acts or parts of acts: the *Air Travellers Security Charge Act*, the *CRA Act*, the *Children's Special Allowances Act*, Part V.1 of the *Customs Act*, section 2 of the *Energy Costs Assistance Measures Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* (including the Goods and Services Tax (GST) and the Harmonized Sales Tax (HST) except for GST/HST on imported goods), the *Excise Act, 2001*, the *Income Tax Act*, the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, the *Universal Child Care Benefit Act*, and others.

In the province of Quebec, the Ministère du Revenu du Québec (MRQ) acts as an agent of the Agency for the administration and enforcement of the GST. The Agency monitors cash transfers made by the MRQ, reports the GST revenues administered on its behalf, authorizes refunds, and transfers funds out of the Consolidated Revenue Fund to the MRQ for the issuing of refunds.

The Agency's mandate regarding the administration of customs legislation is limited to the collection functions under Part V.1 of the *Customs Act*. As well, effective August 1, 2005 the Agency provides to the Department of Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) collection services for certain accounts receivable under various acts.

## 2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency are reported as: Administered Activities and Agency Activities. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses that are administered for someone other than the Agency, such as the federal government, a province or territory, or another organization and for which the related deposits and/or disbursements are processed by the Agency through the Consolidated Revenue Fund (CRF). Administered activities such as collection services to other organizations, where amounts collected are deposited directly to the credit of the responsible organization without being reflected in the Agency's books of account, are not recorded in the financial statements – Administered Activities. The financial statements – Agency Activities include those operational revenues and expenses, which are managed by the Agency and utilized in running the organization. The purpose of the distinction between Administered and Agency activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *CRA Act*, the financial statements – Administered Activities are prepared using accounting principles consistent with those applied in the preparation of the financial statements of the Government of Canada. The purpose of these statements is to present the tax and tax-related revenues, expenses, assets, and liabilities that the Agency administers on behalf of the federal government, provincial governments, and other organizations. A summary of the significant accounting policies follows:

### (a) Revenue recognition

Revenues are recognized in the year in which the event that generates the revenue occurs. The following policies are applied for specific revenue streams:

#### (i) Income taxes, Canada Pension Plan contributions, and Employment Insurance premiums:

Income tax revenues are recognized when the taxpayer has earned the income subject to the tax. Income earned is determined net of tax deductions and credits allowed under the *Income Tax Act*, including refundable taxes resulting from current year activity. Canada Pension Plan (CPP) contributions are recognized as revenue when the employee or the self-employed person has earned pensionable income. Employment Insurance (EI) premiums are recognized as revenue when the employee has earned insurable earnings.

These revenues are measured from amounts assessed/reassessed and from estimates of amounts not yet assessed/reassessed based on cash received that relates to the fiscal year ended March 31. Revenues for the fiscal year also include adjustments between the estimated revenues of previous years and actual amounts, as well as revenues from reassessments relating to prior years. No additional estimate of future reassessments is made except in cases where amounts for taxes previously assessed are under objection or are being appealed to various courts and where a reasonable estimate of the adjustment can be made.

Reassessments include changes made to previously assessed taxes payable at the request of the taxpayer, for example to claim a subsequent loss carry-back, or are initiated by the Agency as a result of applying reporting compliance procedures such as taxpayer audits.

#### (ii) Other taxes, duties and charges:

Goods and Services Tax (GST) and Harmonized Sales Tax (HST) revenues on domestic goods and services are recognized at the time of the sale of goods or the provision of services. Revenues are reported net of the Input Tax Credits (ITC), GST rebates, and the GST quarterly tax credit. ITC is the recovery of GST/HST paid or owed on purchases related to domestic and imported commercial activities of the taxpayer. The GST quarterly tax credit for lower-income families is recorded in the period to which it relates. It is intended to offset the cost of the tax for lower-income individuals and families.

For Excise taxes, revenue is recognized when a taxpayer sells goods taxable under the *Excise Tax Act*. For Excise duties, revenue is recognized when the taxpayer manufactures goods taxable under the *Excise Act* and the *Excise Act, 2001*.

These revenues are measured from amounts assessed, and from estimates of amounts not yet assessed based on cash received that relate to the fiscal year ended March 31.

Miscellaneous charges are recognized as revenue when they are earned.

#### (iii) Interest, penalties and other revenues:

Interest, penalties and other revenues are recorded when earned. All interest and penalty revenues are reported as revenues administered for the federal government as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories. Interest and penalties are recorded net of amounts waived under the various tax acts.

(iv) **Assessment definition:**

An assessment (or reassessment) of tax is defined as all decisions and other steps made or taken by the Minister of National Revenue and officials of the Agency under the federal, provincial and territorial acts or sections of the acts administered by the Agency to determine tax payable by taxpayers. When verifying a taxpayer's return, the Agency uses applicable provisions of the various tax acts it administers as well as other internally developed criteria which are designed to substantially meet the provisions of these acts.

(v) **Completeness of tax revenues:**

The Canadian tax system is predicated on self-assessment where taxpayers are expected to understand the tax laws and comply with them. This has an impact on the completeness of tax revenues when taxpayers fail to comply with tax laws, for example, if they do not report all of their income. The Agency has implemented systems and controls in order to detect and correct situations where taxpayers are not complying with the various acts it administers. These systems and controls include performing audits of taxpayer records where determined necessary by the Agency. Such procedures cannot be expected to identify all sources of unreported income or other cases of non-compliance with tax laws. The Agency does not estimate the amount of unreported tax.

**Expenses**

(i) **Interest expense:**

The Agency incurs interest expenses as a result of late refund payments. These are largely due to the resolution of long standing corporate tax files in favour of the taxpayer. Interest accrues from the date that the tax instalment was initially paid to the date that the case is resolved, at which time it is recorded by the Agency.

(ii) **Administered expenses:**

Expenses relating to the child tax benefits, the universal child care benefits, the energy cost benefits, the children's special allowances, and the provincial and territorial administered expenses are recorded in the year to which they relate based on the period in which the recipients were determined to be entitled to receive the benefit or the allowance. Transfers to provinces for Softwood Lumber products export charge are recorded as an expense in the same year as the related softwood lumber products export charge revenues are recognized.

(iii) **Administered recoveries:**

Recoveries of Old Age Security and Employment Insurance benefits are recognized when assessed, with an estimate for amounts not yet assessed. Only recoveries assessed through the personal income tax system are reported by the Agency. Recoveries determined by other federal government departments are not reported in these financial statements.

**Cash on hand**

Cash on hand represents amounts received in the Agency's offices or by agents of the Agency as at March 31 but not yet deposited to the credit of the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada.

**Amounts receivable from taxpayers**

Amounts receivable from taxpayers represent taxes and other revenues assessed or estimated by the Agency but not yet collected. A significant portion of the receivable balance is due to the recording of accrued receivables, which relate to the current fiscal year but are not due to be paid by taxpayers until the next fiscal year.

**Allowance for doubtful accounts**

The allowance for doubtful accounts reflects management's best estimate of the collectibility of amounts assessed but not yet paid. The allowance for doubtful accounts has two components. A general allowance is calculated based on a periodic review of a sample of accounts receivable with a balance of less than \$10 million. A specific allowance is calculated based on an annual review of all accounts over \$10 million.

The allowance for doubtful accounts is increased by an annual provision for doubtful accounts and is reduced by amounts written off as uncollectible during the year. The annual provision is reported in the Statement of Administered Revenues because it is associated with the administration of tax and non-tax revenues and is not related to any program expenses. Except for the portion related to the CPP contributions, the provision is charged entirely to revenues administered for the federal government as it assumes all collection risks, as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories.

**(f) Amounts payable to taxpayers**

Amounts payable to taxpayers represent refunds and related interest, or estimated by the Agency, not paid as at March 31. A significant portion of the payable is due to the recording of accrued payables, which relate to the current year but are not due for payment until the next fiscal year. They include refunds resulting from assessments completed after March 31, and estimates of refunds for personal and corporate income tax not yet assessed.

**(g) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities resulting from, for example, previously assessed taxes recorded as revenue, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. If the future event is likely to occur or to fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

**(h) Measurement uncertainty**

The preparation of these statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts of assets, liabilities, revenues and expenses and recoveries reported. Estimates are used to record unassessed tax revenues and the related amounts receivable and payable, as well as the allowance for doubtful accounts. Actual results could differ from the estimates and any difference would be recorded in the year the actual amounts are determined. The effect of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

## Amounts receivable from taxpayers

The following table presents details of the amounts receivable from taxpayers as reported in the Statement of Administered Assets and Liabilities. These amounts include related interest and penalties receivable. Amounts receivable from individuals and employers include Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums as applicable.

	2007		2006
	Gross	Allowance for Doubtful Accounts	Net
			Net
	(in thousands of dollars)		
Income Taxes			
Individuals	34,920,455	(3,490,428)	31,430,027
Employers	14,562,102	(555,087)	13,496,637
Corporations	9,665,131	(1,054,676)	8,610,455
Non-Residents	1,080,277	(65,755)	1,014,522
GST	10,338,439	(1,204,240)	9,134,199
Excise taxes and duties and miscellaneous charges	1,023,099	(22,134)	1,000,965
<b>Total</b>	<b>71,589,503</b>	<b>(6,392,320)</b>	<b>65,197,183</b>

Changes in the allowance for doubtful accounts are as follows:

	Allowance for Doubtful Accounts	Provision for Doubtful Accounts	Write-Offs	Allowance for Doubtful Accounts
	April 1, 2006	Accounts		March 31, 2007
	(in thousands of dollars)			
Income Taxes				
Individuals	(2,082,981)	(2,294,359)	886,912	(3,490,428)
Employers	(375,527)	(381,280)	201,720	(555,087)
Corporations	(1,209,116)	(182,261)	336,701	(1,054,676)
Non-Residents	(60,068)	(10,868)	5,181	(65,755)
GST	(907,343)	(710,087)	413,190	(1,204,240)
Excise taxes and duties and miscellaneous charges	(23,731)	608	989	(22,134)
<b>Total</b>	<b>(4,658,766)</b>	<b>(3,578,247)</b>	<b>1,844,693</b>	<b>(6,392,320)</b>

The provision of \$3,578 million (\$840 million in 2006) reported above includes an amount of \$3,478 million (\$810 million in 2006) charged against revenues administered on behalf of the federal government (see Note 2 (e)) and \$100 million (\$30 million in 2006) charged against revenues administered on behalf of the Canada Pension Plan (see Note 13).

#### 4. Amounts payable to taxpayers

The following table presents details of the amounts payable to taxpayers as reported in the Statement of Administered Assets and Liabilities:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Individuals, Employers, and Non-Residents	24,757,375	23,191,878
Corporations	10,328,521	7,922,380
GST	6,192,111	7,203,655
Excise taxes and duties and miscellaneous charges	75,454	56,806
<b>Total</b>	<b>41,353,461</b>	<b>38,374,719</b>

#### 5. Amounts payable to provinces

The following table presents details of amounts payable to provinces as reported in the Statement of Administered Assets and Liabilities:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Softwood Lumber Products Export Charge net of costs incurred by the Federal Government	206,529	—
Amounts payable to Quebec:		
Personal income tax withholdings	140,272	136,514
GST refunds issued by Quebec	66,663	73,886
Nova Scotia workers' compensation	1,575	755
Ontario Opportunities Fund	39	(118)
<b>Total</b>	<b>415,078</b>	<b>211,037</b>

Amounts payable to provinces, territories and other organizations, which are settled by other departments such as the Department of Finance for Provincial, Territorial, and First Nations taxes, are not recorded in these financial statements because these amounts are outside of the Agency's responsibility.

#### 6. Deposit accounts

Deposit accounts are established to record cash and securities required to guarantee payment of GST as it relates to non-resident registrants and certain licensees as it relates to excise taxes, which are both payable pursuant to the *Excise Tax Act*. The following table presents activity on the deposit accounts as reported in the Statement of Administered Assets and Liabilities:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Balance, beginning of year	51,279	41,888
Receipts and other credits	16,957	21,163
Payments and other charges	(9,584)	(11,772)
<b>Balance, end of the year</b>	<b>58,652</b>	<b>51,279</b>
Securities held in trust	(1,725)	(1,633)
<b>Net deposit accounts</b>	<b>56,927</b>	<b>49,646</b>

## Net amount due to the Consolidated Revenue Fund

The net amount due to the Consolidated Revenue Fund (CRF) on behalf of the Government of Canada and others is the difference between administered assets (taxes not yet received and/or deposited in the CRF) and other administered liabilities payable by the Agency out of the CRF.

The net cash deposited in the CRF of the Government of Canada includes amounts received on behalf of the federal government, provinces, territories, and other organizations by the Agency and deposited in the CRF, less refunds and payments issued from the CRF during the year.

The change in the net amount due to the CRF during the fiscal year is presented in the table below:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the beginning of the year	24,180,892	20,954,487
Total net administered revenues	275,422,490	257,971,449
Provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenue administered for Nova Scotia workers' compensation (Note 12)	(205,449)	(202,709)
Total net administered expenses and recoveries	(10,733,112)	(10,220,875)
Net cash deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada	(261,843,257)	(244,321,460)
<b>Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the end of the year</b>	<b>26,821,564</b>	<b>24,180,892</b>

## Contingent liabilities

Contingent liabilities include previously assessed taxes where amounts are under objection or are being appealed to the Tax Court of Canada, the Federal Court of Canada or the Supreme Court of Canada. As at March 31, 2007, an amount of \$10,027 million was under objection at the Agency level (\$9,694 million for 2006) and an amount of \$2,164 million was being appealed at the courts (\$1,742 million for 2006). The Agency has recorded, in the amounts payable to taxpayers, the estimated amount of objections or appeals that are considered likely to be lost and that can be reasonably estimated.

## Good and Services Tax (GST) revenues

The GST reported on the Statement of Administered Revenues is net of Input Tax Credits (ITC), rebates and the GST quarterly tax credit for low income individuals and families administered by the Agency. It does not include GST revenues on imported goods of \$21,368 million in 2007 (\$23,253 million in 2006), which are administered and reported by the Canada Border Services Agency (CBSA). The Canada Revenue Agency has sole responsibility for the administration of all ITCs including those claimed on imported goods. ITCs relating to GST on imports are not accounted for separately from ITCs relating to GST on domestic transactions.

The following table presents details of the GST revenues administered by the Agency for the Government of Canada as reported in the Statement of Administered Revenues:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
GST revenues net of ITCs	19,348,704	19,393,254
GST rebates	(4,776,014)	(5,004,412)
GST quarterly tax credits for low income individuals and families	(3,463,921)	(3,401,492)
<b>GST net revenues</b>	<b>11,108,769</b>	<b>10,987,350</b>

## 10. Miscellaneous charges

The following table presents details of miscellaneous charges administered by the Agency for the federal government as reported in the Statement of Administered Revenues:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Charge on Refund of Duty Deposits for Softwood Lumber	494,306	—
Air Travellers Security Charge	357,096	353,006
Softwood Lumber Products Export Charge	228,681	—
<b>Total</b>	<b>1,080,083</b>	<b>353,006</b>

The Agency, pursuant to the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, assessed \$494 million of charges on one-time refunds of certain softwood lumber related duty deposits paid to the United States. These charges relate only to specified persons that did not elect to sell their rights to the duty deposit refund through the alternative refund mechanism managed by the Government of Canada.

Gross revenue from the newly implemented Softwood Lumber Product Export Charge totalled \$229 million for the year. \$207 million remained payable to the participating provinces at year-end.

## 11. Interest, penalties, and other revenues

Various tax legislation gives the Agency the authority, under certain conditions, to collect interest and penalties related to taxes due and regulations not met by taxpayers. The Agency has the authority to waive the interest and penalties that would normally be charged under certain circumstances such as Agency processing delays, financial hardship by taxpayers, or other extraordinary circumstances.

Other revenues consist of miscellaneous fees and charges such as court fines and administration charges for dishonoured payments instruments.

The following table presents details on interest, penalties and other revenues administered by the Agency for the federal government as reported in the Statement of Administered Revenues:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Gross interest and penalties	4,498,333	3,593,428
Interest and penalties waived under authority of the:		
Income Tax Act	(321,112)	(492,926)
Excise Tax Act	(35,941)	(27,108)
	(357,053)	(520,034)
Net interest and penalties	4,141,280	3,073,394
Other revenues	9,359	15,683
<b>Interest, penalties, and other revenues</b>	<b>4,150,639</b>	<b>3,089,077</b>

## 12. Other revenues

The following table presents details of other revenues administered by the Agency for the Provincial and Territorial Governments and First Nations as reported in the Statement of Administered Revenues:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Nova Scotia workers' compensation	205,449	202,709
First Nations Sales Tax and GST	9,442	8,878
First Nations Income Tax	1,432	2,171
<b>Total</b>	<b>216,323</b>	<b>213,758</b>

### 3. Net Revenues administered on behalf of the Canada Pension Plan

The following table presents details of the net revenues administered by the Agency on behalf of the Canada Pension Plan (CPP) as reported in the Statement of Administered Revenues:

	2007	2006
	(in thousands of dollars)	
Contributions	32,282,184	30,005,314
Interest and penalties	173,155	141,235
Provision for doubtful accounts	(100,247)	(30,566)
<b>CPP net revenues</b>	<b>32,355,092</b>	<b>30,115,983</b>

### 4. Related party transactions

The Agency is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Agency deposits all monies received to the CRF, the Department of Finance makes payments out of the CRF to provinces, territories, and other organizations for revenue amounts such as Provincial, Territorial, and First Nations taxes, for which the Agency administers the revenue collection process. Old Age Security benefit recoveries, Canada Pension Plan contributions, net of overpayments refunded by the Agency, and Employment Insurance premiums are credited to the Department of Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) which administers the Old Age Security program, the Canada Pension Plan, and the Employment Insurance Account. The Agency also administers a refund set-off program by which tax refunds of individuals may be used to pay debts owed by clients under federal, provincial or territorial programs.

The Agency provides collection services to CBSA under Part V.I of the *Customs Act*. As well, effective August 1, 2005 the Agency provides to the Department of HRSDC collection services for certain accounts receivable under the *Canada Education Savings Act*, the *Canada Student Loans Act*, the *Canada Student Financial Assistance Act*, the *Canada Pension Plan* and the *Old Age Security Act*. The related payments are paid directly to either CBSA or HRSDC who are responsible for their deposits to the CRF, as well as their accounting and reporting. These payments are not recorded in the Agency's accounts.

Employment Insurance premiums administered on behalf of the Federal Government include the employer's share of Employment Insurance paid by the Federal Government. GST declared to the Agency includes the GST paid by the federal government to its suppliers on domestic purchases. GST collected by other federal government departments is deposited to the CRF, declared to the Agency, and are included in the GST domestic revenues.

### 5. Comparative figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the presentation used in the current year.

# Management Discussion and Analysis - Administered Activities

## Introduction

The Financial Statements – Administered Activities reflect the total assets and liabilities, tax and non-tax revenues, expenses and recoveries, and cash flows administered by the CRA on behalf of the Government of Canada, provinces, territories, First Nations, and other government organizations. Tax revenues are recognized on an accrual basis and are net of the applicable deductions and credits allowed under various Acts.

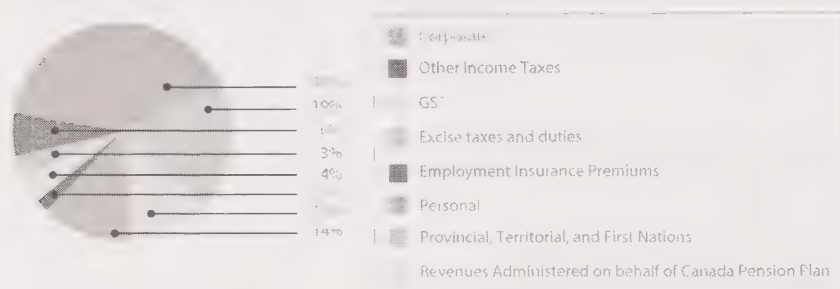
## Analysis of Revenues Administered on Behalf of the Federal Government of Canada

Federal income tax revenues were \$13.1 billion higher in 2006-07 than in 2005-06. Personal and trust income tax revenues increased \$6.8 billion, while corporate income tax revenues increased \$6.0 billion. Non-resident income tax revenues increased \$348 million. The increase in personal income tax revenues was due to gains in employment, wage levels and labour income, combined with the progressivity of the personal income tax system. This was partially offset by tax relief measures announced in Budget 2007 and the October 31, 2006 Tax Fairness Plan. The corporate income tax revenue increase resulted from higher corporate profits in 2006, particularly in the energy, base metals, and financial sectors. The rise in non-resident income tax revenue reflected strong growth in foreign direct investment in Canada.

There was a decrease of \$141 million in other taxes and duties. GST revenues increased \$121 million due to increased retail sales, mostly offset by the July 1, 2006 cut in the GST rate. The remaining taxes and duties were \$262 million lower; revenues from the one time Softwood Lumber Charge on Refund of Duty were \$494 million and revenues from the newly implemented Softwood Lumber Export Charge were \$229 million. However, there was \$1 billion drop in Other Excise revenues mainly attributable to lower tobacco duties as a large licensee began moving their domestic production to another country starting in October 2005.

Despite the general reduction in EI premiums, as well as the drop in premiums resulting from the implementation of the Quebec Parental Insurance Plan, revenues from employment insurance premiums increased \$193 million, due to gains in employment, wages, and salaries.

**Figure 24** Revenues 2006-2007



## **Unaudited Supplementary Financial Information**



# Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations

## Introduction

This section of the *CRA Annual Report to Parliament 2006-2007* provides the details of the Agency's Resource Management performance for the purpose of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2006-2007. This complements the information provided in the spending profile sections under each Program Activity and satisfies the reporting requirements set for departmental performance reports.

## Financial reporting methodologies

The CRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations (modified cash accounting basis) and the CRA reports its expenditures and performance to Parliament, together with details on the management of Parliamentary appropriations on the same basis. In addition to the above reporting requirements, the CRA is also required to prepare its annual financial statements in accordance with the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada (full accrual accounting basis). Accordingly, the audited Statement of Operations – Agency Activities on page 110 includes certain items such as services provided by other government departments. A reconciliation can be found on Table 10, page 159.

## CRA financial information

### Activities of the Agency

	<b>2006-2007</b> (in thousands of dollars)
<b>Canada Revenue Agency</b>	
Main Estimates	\$3,228,253
Planned Spending	\$3,222,456
Total Authorities	\$3,625,846
Actual Spending	\$3,405,124

The Financial Statements – Agency Activities reports \$3,201.6 million as total Parliamentary appropriations used (Note 3 b on page 117 shows the reconciliation to the net cost of operations). The difference from the \$3,405.1 million reported in this section is explained by three items reported in the Financial Statements – Administered Activities: the Children's Special Allowance, \$197.8 million; the Energy Costs Assistance Measures expenses, \$4.1 million; and the Relief For Heating Expenses, \$1.7 million (part of Vote 1, Program Expenditures).

## Overview

For 2006-2007, Parliament approved planned spending for CRA in the amount of \$3,228.3 million through the Main Estimates, as shown in CRA's *Corporate Business Plan 2006-2007 to 2008-2009*.

The 2006-2007 Main Estimates have been adjusted to include:

- \$158.0 million for the Carry-forward from 2005-2006;
- \$59.6 million for Collective Agreements, mainly due to the CRA/PIPSC agreement signed in August 2005;
- \$58.8 million for Maternity and Severance payments;
- \$38.3 million increase for Respendable Revenue adjustment for information technology services provided to Canada Border Services Agency (CBSA);
- \$30.6 million for Budget measures arising from the 2006 Federal Budget;
- \$18.2 million for National Collection Services and Collection Litigation and Advisory Services;
- \$16.4 million for Universal Child Care Benefit;
- \$13.9 million for the implementation of a single administration of corporate tax for the Province of Ontario;
- \$12.4 million for Payments to Private Collection Agencies;
- \$10.8 million increase for the Children's Special Allowance Statutory Authority;

- \$9.3 million for the preparation, implementation and administration of the 2006 Canada United States Softwood Lumber Agreement;
- \$5.9 million for the National Initiative to address inter-provincial tax avoidance by corporations;
- \$4.1 million for Energy Cost Assistance Measures Statutory Payments; and
- \$1.2 million for the administration of the one-time Energy Cost Benefit payments.

Offsetting these increases, the CRA returned \$24.3 million in funding to the Treasury Board pending the approval of the Offshore Trusts Initiative legislation and some \$7.8 million related to Expenditure Review Initiatives and Spending Restraint Measures. Agency Budgets were also adjusted by \$8.3 million for Employee Benefits Plans reductions. This resulted in total approved authorities of \$3,625.8 million for 2006-2007, representing an in-year increase of 12.3% over the Main Estimates.

Of the \$3,625.8 million total authority, CRA's actual spending totalled \$3,405.1 million resulting in \$220.7 million unexpended at year-end. After adjusting for technical items such as a TB directed lapse of \$37.1 million for CPP/EI activities, an under-expenditure of \$0.5 million related to the Charities contribution program, and a TB directed \$15.4 million reversal of payments to the Department of Justice in 2006-2007, the remaining \$167.7 million is available for use by the Agency in 2007-2008. This amount is within 5% of the total authority.

The \$167.7 million carry forward to 2007-2008 will be directed primarily to selected strategic investments linked to Agency priorities from the Agency 2010 Blueprint such as:

- Focusing on Core Business, \$94 million (GST/HST Redesign, Integrated Revenue Collections, Compliance Systems Redesign, Identification Renewal Project, Corporate Tax Administration for Ontario, and Advanced Pricing Agreement);
- Strengthening Core Infrastructure, \$13.6 million, through investments in Network Services enhancements, Enterprise Tape Technology and Data Centre Facilities;
- Maintaining Trust and Integrity, \$30.9 million, via investments in Service Redress, Secure Channel, and Data Centre Recovery, and funding increased workload in Legal Services;
- Managing Human Resources and Labour Relations, \$5.4 million; various Business Development initiatives, \$7.4 million; and
- Payments for the federal sales tax administration by the Province of Québec, \$16.1 million.

## Revenues administered by the Agency

Net revenues administered by the CRA totalled some \$275.4 billion, an increase of 6.8% from the \$257.9 billion administered in 2005-2006.

	2005-2006	2006-2007
	(in thousands of dollars)	
Federal Government	179,271,204	190,711,197
Provincial, Territorial, and First Nations Governments	48,584,262	52,356,201
Canada Pension Plan	30,115,983	32,355,092
<b>Total</b>	<b>257,971,449</b>	<b>275,442,490</b>

# Financial Performance Tables

## Introduction

The following tables provide financial information about the performance of the Agency during the 2006-2007 fiscal year. The tables compare Main Estimates and Planned Spending, as shown in the 2006-2007 *Report on Plans and Priorities* with total authorities at year-end and actual expenditures for the fiscal year.

The information is presented at the Agency level, the Program Activity level and by Functional Branch; as well as by authority and type of revenue and expense.

Financial Tables Index		Page
Table 1	Comparison of Planned to Actual .....	148
Table 2	Resources by Program Activity .....	149
Table 3	Voted and Statutory Items .....	150
	3.1 Authorities approved after tabled Main Estimates .....	151
Table 4	Services received without charge .....	152
Table 5	Sources of Respendable and Non-Respendable Non-Tax Revenue .....	153
	5.1 Respendable Non-Tax Revenue .....	153
	5.2 Non-Respendable Non-Tax Revenue .....	154
Table 6	Resource Requirements by Functional Organization and Program Activity .....	155
Table 7	User Fees .....	156
	7.1 a User Fees Act – Advance Income Tax Ruling Fees .....	156
	7.1 b Policy on Service Standards for External Fees – Advance Income Tax Ruling Fees * .....	156
	7.2 a User Fees Act – Taxation Statistical Analysis and Data Processing Fees .....	157
	7.2 b Policy on Service Standards for External Fees – Taxation Statistical Analysis and Data Processing Fees * .....	157
	7.3 a User Fees Act – Access to Information Processing Fees .....	158
	7.3 b Policy on Service Standards for External Fees – Access to Information Processing Fees * .....	158
Table 8	Details on Investment Plan Project Spending * .....	159
Table 9	Details on Transfer Payment Programs * .....	159
Table 10	Reconciliation to the Statement of Operations .....	159

\* These tables can be found on the TBS Web site at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

Unlimited Supplementary  
Financial Information

**Table 1 Comparison of Planned to Actual**

(in thousands of dollars)	2004-2005 Actual <sup>1</sup>	2005-2006 Actual <sup>1</sup>	2006-2007			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual <sup>1</sup>
Client Assistance	338,007	331,972	310,574	309,836	347,072	319,608
Assessment of Returns and Payment Processing <sup>2</sup>	746,723	811,333	757,821	756,093	854,351	801,844
Filing and Remittance Compliance <sup>3</sup>	602,412	651,903	615,353	613,677	712,654	645,262
Reporting Compliance	968,632	1,120,846	1,096,578	1,094,565	1,209,551	1,165,717
Appeals	105,708	121,858	128,541	128,380	143,180	121,654
Benefit Programs <sup>4</sup>	289,495	669,502	319,386	319,905	359,038	351,039
<b>Total</b>	<b>3,050,977</b>	<b>3,707,414</b>	<b>3,228,253</b>	<b>3,222,456</b>	<b>3,625,846</b>	<b>3,405,124</b>
Less:						
Non-Tax Revenues						
Respendable Revenue – Pursuant to CRA ACT <sup>5</sup>	20,190	129,357	96,089	96,089	134,446	134,446
Non-respendable Revenue <sup>6</sup>	32,211	37,497	N/A	32,131	N/A	50,331
Plus:						
Cost of services received without charge	423,872	475,458	N/A	467,158	N/A	436,296
<b>Net Cost of Agency</b>	<b>3,454,659</b>	<b>4,053,515</b>	<b>N/A</b>	<b>3,593,525</b>	<b>N/A</b>	<b>3,656,642</b>
<b>Full-Time Equivalents</b>	<b>36,368</b>	<b>37,577</b>	<b>N/A</b>	<b>38,303</b>	<b>N/A</b>	<b>38,179</b>

<sup>1</sup> Excludes the payments made to Justice Canada during the fiscal year as directed by TBS (\$9.3 million in 2004-2005, \$3.6 million in 2005-2006 and \$15.4 million in 2006-2007.)

<sup>2</sup> Includes payment to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes (\$127.2 million in 2004-2005, \$131.4 million in 2005-2006 and \$157.4 million in 2006-2007.)

<sup>3</sup> Includes Payments to Private Collection Agencies: \$12.4 million in 2006-2007.

<sup>4</sup> Includes a) Relief for Heating Expenses (a relief program announced in 2000) (\$4.2 million in 2004-2005, \$2.9 million in 2005-2006, and \$1.7 million in 2006-2007) b) Energy Costs Assistance Measures expenses (a relief program announced in the Fall of 2005) (\$357.7 million in 2005-2006 and \$4.1 million in 2006-2007) and c) Children's Special Allowance payments (\$159.4 million in 2004-2005, \$169.6 million in 2005-2006 and \$197.8 million in 2006-2007).

<sup>5</sup> The increase in Respendable Revenue is mainly related to the services provided to the Canada Border Services Agency (CBSA).

<sup>6</sup> This number reflects the approach taken in the Agency's Audited Financial Statement where a clear distinction is made between Agency activities and administered activities. Interest and penalties collected for personal, corporate and other taxes, which are part of the Agency's administered activities rather than Agency's activities, are excluded. For more details, see Table 5.2.

Table 2 Resources by Program Activity

2006-2007 (Budgetary in thousands of dollars)							
Program Activity	Operating	Voted Grants & Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues <sup>1</sup>	Total Net Expenditures
<b>Client Assistance</b>							
Main Estimates	323,494	1,000	324,494	—	324,494	13,920	310,574
Planned Spending	322,756	1,000	323,756	—	323,756	13,920	309,836
Total Authorities	367,751	2,000	369,751	—	369,751	22,679	347,072
Actual Spending	341,759	528	342,287	—	342,287	22,679	319,608
<b>Assessment of Returns and Payment Processing<sup>2</sup></b>							
Main Estimates	786,751	—	786,751	—	786,751	28,930	757,821
Planned Spending	785,023	—	785,023	—	785,023	28,930	756,093
Total Authorities	894,414	—	894,414	—	894,414	40,063	854,351
Actual Spending	841,907	—	841,907	—	841,907	40,063	801,844
<b>Filing and Remittance Compliance</b>							
Main Estimates	704,117	—	704,117	—	704,117	88,764	615,353
Planned Spending	702,441	—	702,441	—	702,441	88,764	613,677
Total Authorities <sup>3</sup>	849,140	—	849,140	—	849,140	136,486	712,654
Actual Spending <sup>3</sup>	781,748	—	781,748	—	781,748	136,486	645,262
<b>Reporting Compliance</b>							
Main Estimates	1,106,654	—	1,106,654	—	1,106,654	10,076	1,096,578
Planned Spending	1,104,641	—	1,104,641	—	1,104,641	10,076	1,094,565
Total Authorities	1,225,686	—	1,225,686	—	1,225,686	16,136	1,209,551
Actual Spending	1,181,852	—	1,181,852	—	1,181,852	16,136	1,165,717
<b>Appeals</b>							
Main Estimates	137,121	—	137,121	—	137,121	8,580	128,541
Planned Spending	136,960	—	136,960	—	136,960	8,580	128,380
Total Authorities	159,110	—	159,110	—	159,110	15,930	143,180
Actual Spending	133,211	—	133,211	—	133,211	11,557	121,654
<b>Benefit Programs<sup>4</sup></b>							
Main Estimates	134,446	—	134,446	187,000	321,446	2,060	319,386
Planned Spending	134,965	—	134,965	187,000	321,965	2,060	319,905
Total Authorities <sup>5</sup>	160,197	—	160,197	201,842	362,039	3,001	359,038
Actual Spending <sup>5</sup>	152,198	—	152,198	201,842	354,040	3,001	351,039
Total Main Estimates	3,192,583	1,000	3,193,583	187,000	3,380,583	152,330	3,228,253
Total Planned Spending	3,186,786	1,000	3,187,786	187,000	3,374,786	152,330	3,222,456
Total Authorities	3,656,298	2,000	3,658,298	201,842	3,860,140	234,295	3,625,846
Total Actual Spending	3,432,675	528	3,433,203	201,842	3,635,045	229,922	3,405,124

<sup>1</sup> Consists of Revenues Credited to Vote 1 (i.e. related to the administration of work for Canada Pension Plan and Employment Insurance).

<sup>2</sup> Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes.

<sup>3</sup> Includes payments to Private Collection Agencies.

<sup>4</sup> Includes Children's Special Allowance (CSA) payments.

<sup>5</sup> Includes Energy Costs Assistance Measures payments.

**Table 3 Voted and Statutory Items**

Vote	2006-2007 (in thousands of dollars)			
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities <sup>1</sup>	Actual
<b>Canada Revenue Agency</b>				
1 Program expenditures	2,551,607	2,545,649	2,890,492	<b>2,669,770</b>
(S) Minister of National Revenue and Minister of Western Economic Diversification – Salary and motor car allowance	73	73	73	<b>73</b>
(S) Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	96,089	96,089	134,446	<b>134,446</b>
(S) Contributions to Employee Benefits Plan	393,484	393,645	385,489	<b>385,489</b>
(S) Children's Special Allowance payments	187,000	187,000	197,768	<b>197,768</b>
(S) Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>			12,377	<b>12,377</b>
(S) Energy Costs Assistance Measures			4,073	<b>4,073</b>
(S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets			210	<b>210</b>
(S) Court Awards			918	<b>918</b>
<b>Total Agency</b>	<b>3,228,253</b>	<b>3,222,456</b>	<b>3,625,846</b>	<b>3,405,124</b>

<sup>1</sup> For more details on the authorities approved after the Main Estimates, see Table 3.1

**Table 3.1 Authorities approved after tabled Main Estimates**

The following table details the authorities approved for the Agency after the Main Estimates and reconciles with the Total Authorities shown in Table 3.

	(in thousands of dollars)
<b>2006-2007 Main Estimates</b>	<b>3,228,253</b>
Administration of the One-Time Energy Cost Benefit Payments	1,186
Expenditures Review Announcements	(7,070)
Real Property Disposition Revolving Fund	87
<b>Planned Spending (RPP)</b>	<b>3,222,456</b>
Carry Forward from 2005-2006	157,994
Collective Agreements	59,558
Maternity and Severance Payments	58,842
Responsible Revenue Adjustment for Information Technology services provided to CBSA	38,357
Funding to address legislative, policy, and operational initiatives arising from 2006 Federal Budget	30,641
Transfer from Human Resources and Social Development Canada for National Collections Services and Collection Litigation and Advisory Services (CLAS)	18,166
Universal Child Care Benefit	16,416
Implementation of a single administration of Corporate Tax for the Province of Ontario	13,884
Payment to Private Collection Agencies Statutory Vote	12,377
Children's Special Allowance adjustment	10,769
Preparation, implementation and administration of the 2006 Canada-United States Softwood Lumber Agreement	9,292
Implementation of the National Initiative to Address Inter-Provincial Tax Avoidance by Corporations	5,879
Energy Cost Assistance Measures Statutory Payment	4,073
Court Awards	918
Crown Assets Disposal	210
Offshore Trusts Funding returned to Treasury Board of Canada Secretariat (TBS)	(24,289)
Reduction to rates – Employee Benefit Plans	(8,243)
Transfer to Transport Canada – Crown Corporation Secretariat	(756)
Spending Restraint – Advisory Committees	(698)
<b>Total Authorities at year-end</b>	<b>3,625,846</b>

**Table 4 Services received without charge**

(in thousands of dollars)		2006-2007
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)		225,335
Payroll Services provided by PWGSC		1,635
Contributions covering employer's share of employee's insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat <sup>1</sup>		158,610
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada		46,800
Audit services provided by the Office of the Auditor General		2,110
Worker's Compensation coverage provided by Human Resources and Social Development Canada (HRSDC)		1,806
<b>Total 2006-2007 Services Received Without Charge</b>		<b>436,296</b>

<sup>1</sup> Represents 7.5% of the Personnel costs

**Table 5 Sources of Respendable and Non-Respendable Non-Tax Revenue**

By virtue of its mandate, the Canada Revenue Agency (CRA) is responsible for collecting tax revenue; these are described earlier in the Audited Financial Statements – Administered Activities. The CRA is also responsible for collecting non-tax revenue, similar to other government departments and agencies; these are detailed below, divided between spendable and non-spendable.

Table 5.1 Respendable Non-Tax Revenue

(in thousands of dollars)			2006-2007		
Program Activity	Actual 2004-2005	Actual 2005-2006	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Client Assistance	15,798	27,172	24,749	37,563	37,563
Assessment of Returns and Payment Processing	39,173	70,308	59,809	83,948	83,948
Filing and Remittance Compliance	90,208	119,293	109,181	164,470	164,470
Reporting Compliance	13,512	46,451	36,888	50,902	50,902
Appeals	7,185	10,545	11,119	20,647	16,274
Benefit Programs	2,584	9,369	6,673	11,421	11,421
<b>Total</b>	<b>168,460</b>	<b>283,138</b>	<b>248,419</b>	<b>368,951</b>	<b>364,578</b>
<b>Details</b>					
<b>Responsible Revenue pursuant to Section 60 of the CRA Act (cash receipts)</b>					
Refunds of Previous Year's Expenditures	470	486	952	410	410
Ruling Fees <sup>1</sup>	1,881	1,808	1,701	2,074	2,074
Advance Pricing Agreement	354	440	600	477	477
Other Services of a Regulatory Nature	132	414	25	46	46
Administration of Provincial Programs <sup>2</sup>	16,999	33,889	17,888	34,444	34,444
Other Services of a Non-Regulatory Nature	1,186	1,166	1,198	458	458
Sales of Goods and Information Products	92	100	100	110	110
Other Fees & Charges	40	44	40	46	46
Services to Other Government Departments (OGD) <sup>3</sup>	–	96,145	77,880	101,456	101,456
Sub-total	21,154	134,492	100,384	139,521	139,521
Less: Amounts Recovered on behalf of OGDs <sup>4</sup>	964	5,135	4,295	5,075	5,075
<b>Total Responsible Revenue pursuant to Section 60 of the CRA Act (cash receipts)</b>	<b>20,190</b>	<b>129,357</b>	<b>96,089</b>	<b>134,446</b>	<b>134,446</b>
<b>Proceeds from the Disposal of Surplus Crown Assets</b>	<b>123</b>	<b>407</b>		<b>210</b>	<b>210</b>
<b>Revenues credited to Vote 1</b>					
Canada Pension Plan administration work	72,067	75,576	76,250	105,575	105,575
Employment Insurance administration work <sup>5</sup>	76,080	77,798	76,080	128,720	124,347
<b>Total Revenues credited to Vote 1</b>	<b>148,147</b>	<b>153,374</b>	<b>152,330</b>	<b>234,295</b>	<b>229,922</b>
<b>Total Responsible Non-Tax Revenue</b>	<b>168,460</b>	<b>283,138</b>	<b>248,419</b>	<b>368,951</b>	<b>364,578</b>

<sup>1</sup> The Canada Revenue Agency (CRA) charges taxpayers (based on a regulated user fee) for providing tax rulings in advance.

<sup>2</sup> Comprised mainly of a basic fee charged to the provinces under the tax collection agreements (TCA). Also involves work over and above the TCA (e.g. refund set-off, additional audit coverage, benefit programs).

<sup>3</sup> Comprised mainly of information technology services provided to Canada Border Services Agency (CBSA).

<sup>4</sup> Comprised mainly of amounts recovered on behalf of Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and Treasury Board of Canada Secretariat (e.g. Employee Benefit Plans – EBP).

<sup>5</sup> The difference between authorities and actuals is related to Quebec Parental Insurance Plan and Employment Insurance Legal Fees which were collected directly by HRSDC.

**Table 5.2 Non-Respendable Non-Tax Revenue<sup>1</sup>**

(in thousands of dollars)			2006-2007	
Program Activity	Actual 2004-2005	Actual 2005-2006	Planned Revenues	Actual
Client Assistance	2,728	3,450	3,450	5,496
Assessment of Returns and Payment Processing	6,333	8,823	8,155	14,577
Filing and Remittance Compliance	17,968	18,191	7,762	11,208
Reporting Compliance	2,137	1,815	9,410	12,517
Appeals	1,674	2,106	1,271	2,044
Benefit Programs	1,371	3,112	2,533	4,489
<b>Total</b>	<b>32,211</b>	<b>37,497</b>	<b>32,581</b>	<b>50,331</b>
<b>Details of Non-Respendable Non-Tax Revenue</b>				
Sales of goods and services				
Public Building and Property Rental				
Lease and use of public property	185	149	185	118
Other fees and charges				
Recovery of employee benefits	30,939	34,967	30,939	41,617
Other			1,007	
Miscellaneous	1,087	2,381		8,596
<b>Total Non-Respendable Non-Tax Revenue</b>	<b>32,211</b>	<b>37,497</b>	<b>32,131</b>	<b>50,331</b>

<sup>1</sup> This table reflects the approach taken in the Agency's Audited Financial Statement where a clear distinction is made between Agency activities and administered activities. Interest and penalties collected for personal, corporate and other taxes, which are part of the Agency's administered activities rather than Agency's activities, are excluded.

**Table 6 Resource Requirements by Functional Organization and Program Activity**

2006-2007 (in thousands of dollars)							
Functional Organization	Client Assistance	Assessment of Returns and Payment Processing	Filing and Remittance Compliance	Reporting Compliance	Appeals	Benefit Programs	Total <sup>1</sup>
<b>Assessment and Benefit Services Branch</b>							
Planned Spending	(44)	358,717	—	9,909	—	257,843	626,425
Actual Spending	—	396,580	—	11,792	—	277,780 <sup>2</sup>	686,152
<b>Taxpayer Services and Debt Management Branch</b>							
Planned Spending	124,737	—	390,743	4,308	—	19,796	539,584
Actual Spending	138,368	—	403,958 <sup>3</sup>	4,314	—	25,586	572,226
<b>Compliance Programs Branch</b>							
Planned Spending	173	410	394	854,757	5,908	79	861,720
Actual Spending	187	442	425	864,088	6,530	86	871,759
<b>Appeals Branch</b>							
Planned Spending	—	—	—	—	100,262	—	100,262
Actual Spending	—	—	—	—	86,572	—	86,572
<b>Legislative Policy and Regulatory Affairs Branch</b>							
Planned Spending	70,568	3,754	11,477	4,331	433	722	91,285
Actual Spending	77,177	1,926	4,797	2,222	223	370	86,715
<b>Corporate Strategies and Business Development Branch</b>							
Planned Spending	2,532	162,135	5,755	6,906	691	1,151	179,170
Actual Spending	2,864	164,139 <sup>4</sup>	6,509	7,811	781	1,303	183,407
<b>Executive Office</b>							
Planned Spending	804	1,901	1,828	2,194	219	366	7,312
Actual Spending	962	2,274	2,186	2,624	262	438	8,746
<b>Assistant Commissioners, Regional Operations</b>							
Planned Spending	3,293	7,783	7,484	8,981	898	1,497	29,936
Actual Spending	3,525	8,331	8,011	9,613	961	1,603	32,044
<b>Information Technology Branch</b>							
Planned Spending	61,277	111,502	90,327	76,375	7,288	17,316	364,085
Actual Spending	51,687	122,170	117,471	140,966	14,097	23,494	469,885
<b>Public Affairs Branch</b>							
Planned Spending	4,777	11,292	10,857	13,029	1,303	2,171	43,429
Actual Spending	5,133	12,134	11,666	14,000	1,400	2,333	46,666
<b>Corporate Audit and Evaluation Branch</b>							
Planned Spending	1,159	2,739	2,634	3,161	316	527	10,536
Actual Spending	1,215	2,871	2,761	3,313	331	551	11,042
<b>Finance and Administration Branch</b>							
Planned Spending	26,022	61,501	59,141	70,971	7,098	11,830	236,562
Actual Spending	23,820	56,302	54,137	64,964	6,496	10,827	216,546
<b>Human Resources Branch</b>							
Planned Spending	14,567	34,431	33,107	39,728	3,973	6,621	132,426
Actual Spending	14,670	34,675	33,341	40,009	4,001	6,668	133,364
Total Agency Planned Spending <sup>1</sup>	309,836	756,093	613,677	1,094,565	128,380	319,905	3,222,456
Total Agency Actual Spending <sup>1</sup>	319,608	801,844	645,262	1,165,716	121,654	351,039	3,405,124

<sup>1</sup> Any discrepancies in the sum of Total Planned Spending amounts can be attributed to rounding.

<sup>2</sup> Includes: a) the Children's Special Allowance (CSA) payments of \$197.8 million; b) Energy Costs Assistance Measures expenses \$4.1 million; and c) Relief for Heating Expenses \$1.7 million

<sup>3</sup> Includes Payments to Private Collection Agencies of \$12.4 million

<sup>4</sup> Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes of \$157.4 million.

**Table 7 User Fees****Table 7.1 a) User Fees Act – Advance Income Tax Ruling Fees**

<b>A. User Fee</b>	Advance Income Tax Ruling Fees	
Fee Type	Regulatory (R)	
Fee Setting Authority	Financial Administration Act – 19(b)	
Date Last Modified	April 1990	
<b>2006-2007</b>		
Forecast Revenue (\$000)	\$1,701	
Actual Revenue (\$000)	\$2,074	
Full Cost (\$000)	\$2,074	
Performance Standard <sup>1</sup>	The key service standard target is to issue advance income tax rulings to taxpayers within an average of 60 calendar days of receipt of all essential information. The Income Tax Rulings Directorate's Quality Management System requires a telephone acknowledgement of receipt of the request within 24 business hours. Within 14 days, a review of the file for completeness is conducted and an acknowledgement letter, complete with a contact name and request for any missing information (if required) is sent to the client. The client is again contacted by telephone when the file is assigned for processing. Where a delay is unavoidable, clients are contacted and delays are discussed with them.	
Performance Results <sup>1</sup>	Actual 2006-2007 results: 94 days	
<b>Planning Years</b>	<b>Forecast Revenue (\$000)</b>	<b>Estimated Full Cost (\$000)</b>
2007-2008	\$2,000	\$2,000
2008-2009	\$2,000	\$2,000
2009-2010	\$2,000	\$2,000
<b>Total:</b>	<b>\$6,000</b>	<b>\$6,000</b>

**B. Other Information:**

The performance standard was not met primarily due to staffing issues. The performance result is expected to improve and gradually get closer to the performance standard in the next few years through the additional hiring and training of staff.

<sup>1</sup> **Note:**

According to prevailing legal opinion, where the corresponding fee introduction or most recent modification occurred prior to March 31, 2004 the:

- Performance standard, if provided, may not have received Parliamentary review;
- Performance standard, if provided, may not respect all establishment requirements under the *User Fees Act (UFA)* (e.g. international comparison; independent complaint address)
- Performance result, if provided, is not legally subject to UFA section 5.1 regarding fee reductions for failed performance.

**Table 7.1 b) Policy on Service Standards for External Fees – Advance Income Tax Ruling Fees**

This table can be found on the TBS Web site at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

**Table 7.2 a) User Fees Act – Taxation Statistical Analysis and Data Processing Fees**

A. User Fee	Taxation Statistical Analysis and Data Processing	
Fee Type	Regulatory (R)	
Fee Setting Authority	Financial Administration Act 19(b)	
Date Last Modified	1992	
2006-2007		
Forecast Revenue (\$000)	\$174	
Actual Revenue (\$000)	\$219	
Full Cost (\$000)	\$219	
Performance Standard <sup>1</sup>	Provide statistical data to taxpayers within an average of 30 calendar days of receipt of all essential information.	
Performance Results <sup>1</sup>	Average provision time for requested data was 28.15 days	
Planning Years	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)
2007-2008	\$150	\$150
2008-2009	\$150	\$150
2009-2010	\$150	\$150
Total:	\$450	\$450

<sup>1</sup> **Note:**  
According to prevailing legal opinion, where the corresponding fee introduction or most recent modification occurred prior to March 31, 2005 the:

- Performance standard, if provided, may not have received Parliamentary review;
- Performance standard, if provided, may not respect all establishment requirements under the *User Fees Act (UFA)* (e.g. international comparison; independent complaint address);
- Performance result, if provided, is not legally subject to *UFA* section 5.1 regarding fee reductions for failed performance.

**Table 7.2 b) Policy on Service Standards for External Fees – Taxation Statistical Analysis and Data Processing Fees**

This table can be found on the TBS Web site at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

**Table 7.3 a) User Fees Act – Access to Information Processing Fees**

<b>A. User Fee</b>	Fees charged for the processing of access requests filed under the <i>Access to Information Act</i>	
Fee Type	(O)	
Fee Setting Authority	<i>Access to Information and Privacy Act</i>	
Date Last Modified	1992	
<b>2006-2007</b>		
Forecast Revenue (\$000)	\$40	
Actual Revenue (\$000)	\$46	
Full Cost (\$000)	\$46	
Performance Standard <sup>1</sup>	Processing time of 30 calendar days for the <i>Access to Information Act</i> , with no time limit for the extension period.  CRA's internal processing standard is 90% of completed request should be completed within legislative deadline.	
Performance Results <sup>1</sup>	92% of the requests made under the <i>Access to Information Act</i> were processed within the legislative timeframe.	
<b>Planning Years</b>	<b>Forecast Revenue (\$000)</b>	<b>Estimated Full Cost (\$000)</b>
2007-2008	\$40	\$40
2008-2009	\$40	\$40
2009-2010	\$40	\$40
<b>Total:</b>	<b>\$120</b>	<b>\$120</b>

**B. Other Information**

It is the Canada Revenue Agency's practice to waive reproduction fees where the total owing per amount is less than \$25.

<sup>1</sup> **Note:**

1. According to prevailing legal opinion, where the corresponding fee introduction or most recent modification occurred prior to March 31, 2004, the:

- Performance standard, if provided, may not have received Parliamentary review;
- Performance standard, if provided, may not respect all establishment requirements under the *User Fees Act (UFA)* (e.g. international comparison; independent complaint address)
- Performance result, if provided, is not legally subject to *UFA* section 5.1 regarding fee reductions for failed performance.

**Table 7.3 b) Policy on Service Standards for External Fees – Access to Information Processing Fees**

This table can be found on the TBS Web site at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

**Table 8 Details on Investment Plan Project Spending**

Supplementary information on Project Spending can be found at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp).

**Table 9 Details on Transfer Payment Programs**

Two Transfer Payment Programs with payments in excess of \$5M were administered by the Agency in 2006-2007:

- Children's Special Allowance Payments (CSA) (Statutory)
- Energy Cost Assistance Measures Expenses (Statutory)

Supplementary information on these Transfer Payments can be found at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp)

**Table 10 Reconciliation to the Statement of Operations**

	2006-2007 Total Agency
(in thousands of dollars)	
<b>Total Actual Spending<sup>1</sup></b>	3,405,124
<b>Financial Statements Adjustments</b>	
<b>Agency Activities</b>	
Services provided without charge (See Financial Statements – Note 11)	436,296
Non-Tax Revenue – Respendable (see Financial Statements – Note 10)	(134,120)
Non-Tax Revenue – Non – Respendable (See Financial Statements – Note 10)	(50,331)
Other adjustments to accrual from modified cash	(4,863)
<b>Administered Activities</b>	
Children's Special Allowance (CSA)	(197,768)
Energy Cost Assistance Measures	(4,073)
Relief for Heating Expenses	(1,718)
<b>Total Net Cost of Operations (from Statement of Operations – Agency Activities)<sup>2</sup></b>	<b>3,448,547</b>

<sup>1</sup> Actual spending, on a modified cash basis, are net of revenues credited to Vote 1.

<sup>2</sup> Net cost of Operations (Expenses less Non-tax revenue) from the 'Statement of Operations – Agency Activities' on page 110 is presented on the accrual basis of accounting.





**Tableau 8 Renseignements sur les dépenses des projets du Plan d'investissement**

Les renseignements supplémentaires sur les dépenses relatives aux projets se trouvent à : [www.tbss-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbss-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp).

**Tableau 9 Renseignements sur les programmes de paiements de transfert**

Les programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars ont été administrés par l'Agence en 2006-2007 : Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE) (légal) Dépenses pour les mesures d'aide liées au coût de l'énergie (légal)

Des renseignements supplémentaires sur ces programmes de paiements de transfert se trouvent à : [www.tbss-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbss-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp).

**Tableau 10 Rapprochement de l'état des résultats**

2006-2007		Total de l'Agence
		(en millions de dollars)
<b>Dépenses réelles totales<sup>1</sup></b>		3 405 124
<b>Activités de l'Agence</b>		
Services fournis à titre gratuits (voir les états financiers – note 11)	436 296	
Revenus non fiscaux réutilisables (voir les états financiers – note 10)	(134 120)	
Revenus non fiscaux non réutilisables (voir les états financiers – note 10)	(50 331)	
Rajustements pour méthode de comptabilité d'exercice à comptabilité de caisse modifiée	(4 863)	
<b>Activités administrées</b>		
Allocations spéciales pour enfants	(197 768)	
Mesures d'aide liées au coût de l'énergie	(4 073)	
Allocations pour frais de chauffage	(1 718)	
<b>Résultats d'exploitation nets (de l'état des résultats – Activités de l'Agence)<sup>2</sup></b>		3 448 547

<sup>1</sup> Les dépenses réelles, selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, sont nettes des revenus à valoir sur le crédit 1.  
<sup>2</sup> Les résultats d'exploitation nets (dépenses moins les revenus non fiscaux) de « l'état des résultats – Activités de l'Agence », à la page 128, sont présentés selon la comptabilité d'exercice.

**Tableau 7.3 a) Loi sur les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information**

A. Frais d'utilisation		Frais de traitement pour les demandes d'accès produites en vertu de la Loi sur l'accès à l'information
Type de frais	(0)	Loi sur l'accès à l'information
Autorisation pour l'établissement des frais		1992
Date de la dernière modification		1992
<b>2006-2007</b>		
Revenus prévus (000 \$)	40 \$	
Revenus prévus (000 \$)	46 \$	
Coût total (000 \$)	46 \$	
Norme de rendement <sup>1</sup>		
Un délai de traitement de 30 jours civils sous la Loi de l'accès à l'information, sans limite de temps pour la période de prolongation.		
La norme interne de traitement de l'ARC veut que 90 % des demandes déposées soient traitées dans les délais législatifs prescrits.		
92 % des demandes déposées sous la Loi de l'accès à l'information ont été traitées dans les délais législatifs prescrits		
Années fiscales		Revenus prévus (en milliers de \$)
2007-2008	40 \$	40 \$
2008-2009	40 \$	40 \$
2009-2010	40 \$	40 \$
<b>Total :</b>	<b>120 \$</b>	<b>120 \$</b>

**B. Autres renseignements :**

L'Agence a comme pratique de renoncer aux frais de reproduction lorsque le montant total exigible par demande est inférieur à 25 \$.

Note:

Selon un avis juridique couramment admis, si l'imposition des frais correspondants ou la modification la plus récente a eu lieu avant le 31 mars 2005 :

- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas avoir fait l'objet d'un examen parlementaire;
- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas respecter toutes les exigences d'établissement en vertu de la Loi sur les frais d'utilisation (LFU) (p. ex., comparaison internationale; traitement indépendant de plaintes);
- Les résultats liés au rendement, s'ils sont fournis, ne sont pas assujettis à l'article 5.1 de la LFU portant sur la réduction des frais d'utilisation pour insuffisance du rendement.

**Tableau 7.3 b) Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information**

Ce tableau est disponible sur le site Web du SCT à : [www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp).

**Tableau 7.2 a) Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt**

**A. Frais d'utilisation** Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt

Type de frais : Réglementaire (R)

Autorisation pour l'établissement des frais : Loi sur la gestion des finances publiques – 19(b)

Date de la dernière modification : 1992

2006-2007	
Revenus prévus (en milliers de \$)	174 \$
Revenus réels (en milliers de \$)	219 \$
Coût total (en milliers de \$)	219 \$
Norme de rendement <sup>1</sup>	Fournir un service d'analyse statistique aux contribuables dans un délai moyen de 30 jours civils suivant la réception de tous les renseignements essentiels
Résultats liés au rendement <sup>1</sup>	Le temps moyen de réponse pour fournir les données demandées était de 28,15 jours.

Années de planification		Revenus prévus (en milliers de \$)	Coût total estimatif (en milliers de \$)
2007-2008	150 \$	150 \$	150 \$
2008-2009	150 \$	150 \$	150 \$
2009-2010	150 \$	150 \$	150 \$
<b>Total :</b>	<b>450 \$</b>	<b>450 \$</b>	<b>450 \$</b>

Note:

Selon un avis juridique couramment admis, si l'imposition des frais correspondants ou la modification la plus récente a eu lieu avant le 31 mars 2005 :

- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas avoir fait l'objet d'un examen parlementaire;
- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas respecter toutes les exigences d'établissement en vertu de la Loi sur les frais d'utilisation (LFU) (p. ex., comparaison internationale; traitement indépendant de plaintes);
- Les résultats liés au rendement, s'ils sont fournis, ne sont pas assujettis à l'article 5.1 de la LFU portant sur la réduction des frais d'utilisation pour insuffisance du rendement.

**Tableau 7.2 b) Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt**

Ce tableau est disponible sur le site Web du Conseil du Trésor à : [www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp).

Tableau 7 Frais d'utilisation

Tableau 7.1 a) Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu

A. Frais d'utilisation	Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu	
	Réglementaire (R)	Autorisation pour l'établissement des frais : Loi sur la gestion des finances publiques – 19 b)
Date de la dernière modification		
avril 1990		
2006-2007		
Revenus prévus (en milliers de \$)	1 701 \$	
Revenus réels (en milliers de \$)	2 074 \$	
Coût total (en milliers de \$)	2 074 \$	
Norme de rendement <sup>1</sup>		
L'objectif de la norme de service principale est de fournir aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de 60 jours civils après avoir reçu tous les renseignements essentiels. Le système de gestion de la qualité de la Direction des décisions en impôt exige qu'un accusé de réception téléphonique soit fourni dans les 24 heures ouvrables suivantes. Un délai de 14 jours est prévu afin de vérifier si le dossier est complet et de faire parvenir au contribuable un accusé de réception par écrit comprenant le nom d'une personne-ressource ainsi qu'une demande pour des renseignements supplémentaires s'il y a lieu. Nous communiquons de nouveau par téléphone avec le contribuable lorsque le dossier est assigné pour être traité. Si un retard est inévitable, nous communiquons avec le contribuable afin d'en discuter.		

Années de planification	Revenus prévus (en milliers de \$)	Coût total estimatif (en milliers de \$)
Résultats liés au rendement <sup>1</sup>	Résultats réels 2006-2007 : 94 jours	

2007-2008	2 000 \$	2 000 \$
2008-2009	2 000 \$	2 000 \$
2009-2010	2 000 \$	2 000 \$
Total :	6 000 \$	6 000 \$

**B. Autres renseignements :**

L'objectif de la norme de rendement n'a pas été atteint en raison notamment de problèmes liés à la dotation. On s'attend à ce que le résultat lié au rendement s'améliore et à ce qu'il se rapproche progressivement de la norme de rendement dans les prochaines années grâce à l'embauche supplémentaire et à la formation du personnel.

Note :

Selon un avis juridique couramment admis, si l'imposition des frais correspondants ou la modification la plus récente a eu lieu avant le 31 mars 2004 :

- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas avoir fait l'objet d'un examen parlementaire;
- La norme de rendement, si elle est fournie, peut ne pas respecter toutes les exigences d'établissement en vertu de la Loi sur les frais d'utilisation (LFU) (p. ex., comparaison internationale; traitement indépendant de plaintes);
- Les résultats liés au rendement, s'ils sont fournis, ne sont pas assujettis à l'article 5.1 de la LFU portant sur la réduction des frais d'utilisation pour insuffisance du rendement.

Tableau 7.1 b) Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu

Ce tableau est disponible sur le site Web du SCT à : [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp).

[illegible]

2006-2007 (en milliers de dollars)

[illegible]

2	Comprend : a) les versements d'allocations spéciales pour enfants de 197,8 millions de dollars; b) les prestations reliées aux mesures d'aide liée au coût de l'énergie de 4,1 millions de dollars;
3	Comprend : c) les allocations pour frais de chauffage de 1,7 million de dollars.
4	Comprend les paiements aux agences privées de recouvrement de 12,4 millions de dollars.
	Comprend les paiements versés au ministre du Revenu du Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale de 157,4 millions de dollars.

4 Comprend les paiements versés au ministère du Revenu du Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale de 157,4 millions.

de dollars; c) les allocations pour frais de chauffage de 1,7 million de dollars. Comprend les paiements aux agences privées de recouvrement de 12,4 millions de dollars.

2 Comprend : a) les versements d'allocations spéciales pour enfants de 197,8 millions de dollars; b) les prestations reliées aux mesures d'aide liée au coût de l'énergie de 4,1 millions de dollars.

Tout écart dans les totaux des dépenses prévues est attribuable à l'arrondissement.

Total des dépenses prévues de l'Agence <sup>1</sup>	309 836	756 093	613 677	1 094 565	128 380	319 905	3 222 456
Total des dépenses réelles de l'Agence <sup>1</sup>	319 608	801 844	645 262	1 165 716	121 654	351 039	3 405 124

Direction générale des ressources humaines	14 567	34 431	33 107	39 728	3 973	6 621	132 426
Dépenses prévues	14 670	34 675	33 341	40 009	4 001	6 668	133 364
Dépenses réelles							

et de l'administration	26 022	61 501	56 302	54 137	70 971	7 098	11 830	236 562
Depenses prévues	23 820							
Depenses réelles								
Direction générale des								

de l'entreprise	1 159	2 739	2 634	3 161	316	527	10 536
Depenses prévues	1 215	2 871	2 761	3 313	331	551	11 042
Depenses réelles							
Direction générale des finances							

Direction générale de la	5 133	12 134	11 666	14 000	1 400	2 333	46 666
Dépenses réelles	4 777	11 292	10 857	13 029	1 505	2 711	45 425
Dépenses prévues							
Vérification et de l'évaluation							

43 429	2 171	1 303	13 029	10 857	11 293	4 277	Direction des affaires publiques
469 885	23 494	14 097	140 966	117 471	122 170	51 687	Direction générale des affaires

Direction générale de l'informatique	3 525	8 331	8 011	9 613	961	1 603	32 044
Dépenses réelles							
Dépenses prévues	61 277	111 502	90 327	76 375	7 288	17 316	364 085

Depenses prélevées	804	1 901	1 628	2 194	2 19	308	7 512
Depenses réelles	962	2 274	2 186	2 624	262	438	8 746
<b>SC, Opérations régionales</b>							
Depenses prélevées	3 293	7 783	7 484	8 981	898	1 497	29 936

Dépenses prévues	2 532	162 135	5 755	6 906	691	1 151	179 170
Dépenses réelles	2 864	164 139	6 509	7 811	781	1 303	183 407
Bureau de gestion	804	1 901	1 828	2 194	219	366	7 312

Direction générale des stratégies	77 177	1 926	4 797	2 222	223	370	86 715
d'entreprises et du développement des marchés							

Direction générale des politiques législatives et des affaires réglementaires	70 568	3 754	11 477	4 331	433	722	91 285
Dépenses prévues							

Direction générale des appels	187	442	423	884 088	8 530	86 572	-	86 572
Dépenses réelles								
Dépenses prévues								
Dépenses réelles								

Direction générale des programmes d'observation	173	410	394	854 757	5 908	79	861 720
Dépenses réelles	187	442	425	864 088	6 530	86	871 759

138 368	124 737	-	390 743	4 308	-	25 586	572 226
403 958	3	-	4 314	-	-	19 796	539 584
138 368	124 737	-	390 743	4 308	-	25 586	572 226

de cotisation et de prestations	(44)	358 717	9 909	-	626 425
Dépenses prévues			-		
Dépenses réelles	-	396 580	11 792	-	686 152
Direction générale des services					

Organisation	Aide à la clientèle	déclarations et traitements	production et déclaration de versement	Observation en matière de déclaration	Appels	Programmes de prestations	Total de l'organisation <sup>1</sup>
--------------	---------------------	-----------------------------	--	---------------------------------------	--------	---------------------------	--------------------------------------

2006-2007 (en milliers de dollars)	Observation en	Cotisations des	matière de
------------------------------------	----------------	-----------------	------------

Tableau 6 Besoins en ressources par organisation fonctionnelle et par activité de programme

1. The first part of the paper is devoted to the study of the asymptotic behavior of the solutions of the system (1) as  $t \rightarrow \infty$ . It is shown that the solutions of the system (1) are bounded and tend to zero as  $t \rightarrow \infty$  if the matrix  $A$  is stable. The second part of the paper is devoted to the study of the asymptotic behavior of the solutions of the system (1) as  $t \rightarrow \infty$  if the matrix  $A$  is not stable. It is shown that the solutions of the system (1) are unbounded and tend to infinity as  $t \rightarrow \infty$  if the matrix  $A$  is not stable.

Tableau 5.2 Revenus non fiscaux non disponibles<sup>1</sup>

(en milliers de dollars)		2004-2005	2005-2006	2006-2007
Activité de programme		Revenus réels	Revenus réels	Revenus prévus
Aide à la clientèle		2 728	3 450	3 450
Cotisations des déclarations et traitement des paiements		6 333	8 823	8 155
Observation en matière de production de déclaration et de versement		17 968	18 191	7 762
Observation en matière de déclaration		2 137	1 815	9 410
Appels		1 674	2 106	1 271
Programmes de prestations		1 371	3 112	2 533
<b>Total</b>		<b>32 211</b>	<b>37 497</b>	<b>32 581</b>
<b>Description des revenus non fiscaux non disponibles</b>				
Ventes des produits et services				
Édifices publics et location immobilière				
Location et utilisation de biens publics		185	149	185
Autres frais et droits				
Recouvrement d'avantages sociaux des employés		30 939	34 967	30 939
Divers				1 007
Autres		1 087	2 381	
<b>Total des revenus non fiscaux non disponibles</b>		<b>32 211</b>	<b>37 497</b>	<b>32 131</b>
				<b>50 331</b>

<sup>1</sup> Ce tableau reflète l'approche prise dans les états financiers vérifiés de l'Agence où une distinction est faite entre les activités de l'Agence et les activités administratives. Les intérêts et pénalités recouvrés sur les impôts sur le revenu des particuliers, des sociétés et sur d'autres impôts et taxes font partie des activités administratives par l'Agence plutôt que des activités de l'Agence et, par conséquent, ils ont été exclus.

## Tableau 5 Sources des revenus non fiscaux disponibles et non disponibles

à vertu de son mandat, l'Agence du Revenu du Canada (ARC) a la responsabilité de percevoir les revenus fiscaux; ces derniers ont décrits plus tôt dans les états financiers vérifiés – Activités administratives. L'ARC a également la responsabilité de percevoir les revenus non fiscaux tout comme les autres ministères et organismes gouvernementaux; ces revenus sont présentés ci-dessous, regroupés selon qu'ils sont disponibles ou non disponibles.

### Tableau 5.1 Revenus non fiscaux disponibles

(en milliers de dollars)			
2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Revenus réels	Revenus réels	Revenus prévus	Total des autorisations réels
<b>Activité de programme</b>			
15 798	27 172	24 749	37 563
Aide à la clientèle			
Cotisations des déclarations et traitement des paiements			
39 173	70 308	59 809	83 948
Observation en matière de production de déclaration et de versement			
90 208	119 293	109 181	164 470
Observation en matière de déclaration			
13 512	46 451	36 888	50 902
7 185	10 545	11 119	16 274
2 584	9 369	6 673	11 421
168 460	283 138	248 419	364 578
<b>Total</b>			
<b>Description</b>			
<b>Revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ARC (entrées de fonds)</b>			
470	486	952	410
Remboursements des dépenses de l'exercice précédent			
1 881	1 808	1 701	2 074
Droits liés aux décisions <sup>1</sup>			
Entente anticipée en matière de prix de transfert			
354	440	600	477
132	414	25	46
Autres services de nature réglementaire			
16 999	33 889	17 888	34 444
1 186	1 166	1 198	458
92	100	100	110
40	44	40	46
Autres droits et redevances			
Services à d'autres ministères gouvernementaux <sup>3</sup>			
Total partiel			
21 154	134 492	100 384	139 521
Moins : Montants perdus pour le compte d'autres ministères gouvernementaux <sup>4</sup>			
964	5 135	4 295	5 075
20 190	129 357	96 089	134 446
<b>Total des revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ARC (entrées de fonds)</b>			
<b>Produit d'aliénation des biens excédentaires de l'État</b>			
123	407	210	210
<b>Revenus à valoir sur le Crédit 1</b>			
Administration du Régime de pensions du Canada			
72 067	75 576	76 250	105 575
Administration de l'assurance-emploi <sup>5</sup>			
76 080	77 798	76 080	124 347
148 147	153 374	152 330	229 922
168 460	283 138	248 419	364 578
<b>Total des revenus non fiscaux disponibles</b>			

- L'ARC exige des frais des contribuables (en fonction de frais d'utilisation réglementés) lorsqu'ils demandent de recevoir une décision anticipée en matière d'impôt.
- Composé principalement d'un frais de base exigé des provinces en vertu d'accords de perception fiscale. Comprend aussi le travail en excès des accords de perception fiscale (p. ex., annulation des remboursements, taux de vérification supplémentaire, programmes de prestations).
- Composé principalement des services informatiques fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).
- Composé principalement des montants recouverts pour le compte de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) (p. ex. Régimes d'avantages sociaux des employés).
- La différence entre les autorisations et les dépenses réelles est liée aux frais juridiques du Régime québécois d'assurance parentale et à l'assurance-emploi qui ont été recouverts par Ressources humaines et Développement social Canada.

Tableau 4 Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)

2006-2007	436 296
Localux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	225 335
Services liés à la paie fournis par TPSGC	1 635
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor <sup>1</sup>	158 610
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	46 800
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	2 110
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO)	1 806
<b>Total des services reçus à titre gracieux</b>	<b>436 296</b>

<sup>1</sup> Représente 7,5 % des frais touchant le personnel.

**Tableau 3.1 Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses**

Le tableau suivant expose en détail les autorisations reçues par l'Agence après le Budget principal des dépenses et correspond aux autorisations totales du tableau 3.

(en milliers de dollars)	
<b>Budget principal des dépenses 2006-2007</b>	<b>3 228 253</b>
Administration des paiements unifiés de la Prestation pour les coûts de l'énergie	1 186
Annonces concernant l'examen des dépenses	(7 070)
Fonds renouvelable d'aliénation de biens immobiliers	87
<b>Dépenses prévues (RPP)</b>	<b>3 222 456</b>
Report de 2005-2006	157 994
Conventions collectives	59 558
Prestations de maternité et indemnités de départ	58 842
Ajustement aux revenus disponibles pour les services informatiques fournis à l'ASFC	38 357
Financement lié aux mesures législatives, stratégiques et opérationnelles découlant du Budget fédéral de 2006	30 641
Transfert de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO) pour les Services de recouvrement national et les Conseils juridiques et litiges-recouvrements	18 166
Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE)	16 416
Mise en oeuvre de l'administration unique de l'impôt des sociétés dans la province de l'Ontario	13 884
Paiements aux agences de recouvrement privées	12 377
Rajustement aux versements d'allocations spéciales pour enfants	10 769
Préparation, mise en oeuvre et administration de l'Accord sur le bois d'oeuvre résineux entre le Canada et les États-Unis	9 292
Mise en oeuvre de l'initiative nationale visant à régler le problème de l'évitement interprovincial des sociétés	5 879
Versements reliés aux Mesures d'aide liées au coût de l'énergie	4 073
Montants adjugés par la cour	918
Produits des biens de la Couronne	210
Fiducies à l'étranger – Financement retourné au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada	(24 289)
Réduction des taux – Régime de prestations des employés	(8 243)
Transfert à Transport Canada – Secrétaire des sociétés d'Etat	(756)
Restriction des dépenses – Comités consultatifs	(698)
<b>Total des autorisations à la fin de l'exercice</b>	<b>3 625 846</b>

Tableau 3 Postes votés et législatifs

2006-2007

(en milliers de dollars)

Crédit							
Agence du revenu du Canada				Budget	Dépenses	Autorisations	Dépenses
				principal des	prévues	totales <sup>1</sup>	réelles
				dépenses	totales		
1	Dépenses de fonctionnement			2 551 607	2 545 649	2 890 492	2 669 770
(L)	Ministre du Revenu national et ministre de la						
	Diversification économique de l'Ouest –						
	Traitement et allocation pour automobile			73	73	73	73
(L)	Dépenses des revenus reçus par l'exécution des						
	opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur						
	<i>l'Agence du revenu du Canada</i>						
(L)	Contributions aux Régimes d'avantages sociaux des			96 089	96 089	134 446	134 446
	employés						
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants			393 484	393 645	385 489	385 489
(L)	Pailements aux agences de recouvrement en vertu			187 000	187 000	197 768	197 768
	de l'article 17,1 de la Loi sur la gestion des						
	<i>finances publiques</i>						
(L)	Mesures d'aide liées au coût de l'énergie						
(L)	Produits de la disposition des biens excédentaires						
(L)	de la Couronne						
(L)	Montants adjugés par la cour						
Total de l'Agence				3 228 253	3 222 456	3 625 846	3 405 124

<sup>1</sup> Voir le tableau 3.1 pour plus de renseignements concernant les autorisations reçues après le dépôt du Budget principal des dépenses.

Tableau 2 Ressources par activité de programme

2006-2007 (budgétaire en milliers de dollars)									
Activité de programme	Fonctionnement	Subventions et contributions votées	Total partiel : dépenses brutes votées	Subventions et contributions législatives	Total des dépenses brutes	Moins : revenus disponibles <sup>1</sup>	Total des dépenses nettes		
<b>Aide à la clientèle</b>									
Budget principal des dépenses	323 494	1 000	324 494	—	324 494	13 920	310 574		
Dépenses prévues	322 756	1 000	323 756	—	323 756	13 920	309 836		
Total des autorisations	367 751	2 000	369 751	—	369 751	22 679	347 072		
Dépenses réelles	341 759	528	342 287	—	342 287	22 679	319 608		
<b>Cotisations des déclarations et traitement des paiements<sup>2</sup></b>									
Budget principal des dépenses	786 751	—	786 751	—	786 751	28 930	757 821		
Dépenses prévues	785 023	—	785 023	—	785 023	28 930	756 093		
Total des autorisations	894 414	—	894 414	—	894 414	40 063	854 351		
Dépenses réelles	841 907	—	841 907	—	841 907	40 063	801 844		
<b>Observation en matière de production de déclaration et de versement</b>									
Budget principal des dépenses	704 117	—	704 117	—	704 117	88 764	615 353		
Dépenses prévues	702 441	—	702 441	—	702 441	88 764	613 677		
Total des autorisations <sup>3</sup>	849 140	—	849 140	—	849 140	136 486	712 654		
Dépenses réelles <sup>3</sup>	781 748	—	781 748	—	781 748	136 486	645 262		
<b>Observation en matière de déclaration</b>									
Budget principal des dépenses	1 106 654	—	1 106 654	—	1 106 654	10 076	1 096 578		
Dépenses prévues	1 104 641	—	1 104 641	—	1 104 641	10 076	1 094 565		
Total des autorisations	1 225 686	—	1 225 686	—	1 225 686	16 136	1 209 551		
Dépenses réelles	1 181 852	—	1 181 852	—	1 181 852	16 136	1 165 717		
<b>Appels</b>									
Budget principal des dépenses	137 121	—	137 121	—	137 121	8 580	128 541		
Dépenses prévues	136 960	—	136 960	—	136 960	8 580	128 380		
Total des autorisations	159 110	—	159 110	—	159 110	15 930	143 180		
Dépenses réelles	133 211	—	133 211	—	133 211	11 557	121 654		
<b>Programmes de prestations<sup>4</sup></b>									
Budget principal des dépenses	134 446	—	134 446	187 000	321 446	2 060	319 386		
Dépenses prévues	134 965	—	134 965	187 000	321 965	2 060	319 905		
Total des autorisations <sup>5</sup>	160 197	—	160 197	201 842	362 039	3 001	359 038		
Dépenses réelles <sup>5</sup>	152 198	—	152 198	201 842	354 040	3 001	351 039		
Total du Budget principal des dépenses	3 192 583	1 000	3 193 583	187 000	3 380 583	152 330	3 228 253		
Total des dépenses prévues	3 186 786	1 000	3 187 786	187 000	3 374 786	152 330	3 222 456		
Total des autorisations	3 656 298	2 000	3 658 298	201 842	3 860 140	234 295	3 625 846		
Total des dépenses réelles	3 432 675	528	3 433 203	201 842	3 635 045	229 922	3 405 124		
Comprend les revenus à valoir sur le crédit 1, c.-à-d. ceux liés à l'administration du travail pour le Régime de pensions du Canada (RPC) et l'assurance-emploi (AE).									
Comprend les paiements versés au ministère du revenu du Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale.									
Comprend les paiements versés aux agences privées de recouvrement.									
Comprend les versements d'allocations spéciales pour enfants.									
Comprend les versements pour les mesures d'aide liées au coût de l'énergie.									

Document communiqué en vertu de l'accès à l'information

**Tableau 1 Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles**

2006-2007				2004-2005			
Dépenses réelles <sup>1</sup>		Dépenses prévues		Dépenses réelles <sup>1</sup>		Dépenses prévues	
Total des autorisations		Budget principal		Total des autorisations		Budget principal	
319 608	801 844	645 262	1 165 717	338 007	811 333	651 903	1 120 846
Aide à la clientèle	Cotisations des déclarations et traitement des paiements <sup>2</sup>	746 723	811 333	331 972	310 574	309 836	347 072
Observation en matière de production de déclaration et de versement <sup>3</sup>	602 412	615 353	613 677	712 654	854 351	756 093	854 351
Observation en matière de déclaration	968 632	1 096 578	1 094 565	712 654	854 351	756 093	854 351
Appels	105 708	128 541	128 380	143 180	121 654	128 380	143 180
Programmes de prestations <sup>4</sup>	289 495	319 386	319 905	359 038	351 039	319 905	359 038
<b>Total</b>				<b>3 050 977</b>	<b>3 707 414</b>	<b>3 228 253</b>	<b>3 625 846</b>
				<b>3 454 659</b>	<b>4 053 515</b>	<b>3 593 525</b>	<b>3 656 642</b>
				<b>36 368</b>	<b>37 577</b>	<b>38 303</b>	<b>38 179</b>

<sup>1</sup> Exclut les paiements faits durant l'exercice à Justice Canada (9,3 millions de dollars en 2004-2005, 3,6 millions de dollars en 2005-2006 et 15,4 millions de dollars en 2006-2007) à la demande du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT).

<sup>2</sup> Comprend les paiements versés au ministre du Revenu du Québec liés aux coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale (127,2 millions de dollars en 2004-2005, 131,4 millions de dollars en 2005-2006 et 157,4 millions de dollars en 2006-2007).

<sup>3</sup> Comprend les paiements versés aux agences privées de recouvrement : 12,4 millions de dollars en 2006-2007.

<sup>4</sup> Comprend : a) les allocations pour frais de chauffage (un programme d'aide annoncé en 2000) (4,2 millions de dollars en 2004-2005, 2,9 millions de dollars en 2005-2006 et 1,7 million de dollars en 2006-2007); b) les coûts des mesures d'aide liées au coût de l'énergie (un programme d'aide annoncé à l'automne 2005 de 357,7 millions de dollars en 2005-2006 et de 4,1 millions de dollars en 2006-2007); c) les versements d'allocation spéciale pour enfants (159,4 millions en 2004-2005, 169,6 millions de dollars en 2005-2006 et 197,8 millions en 2006-2007).

<sup>5</sup> L'augmentation des revenus disponibles provient surtout des services fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

<sup>6</sup> Ces données reflètent l'approche prise dans les états financiers vérifiés de l'Agence où une distinction est faite entre les activités de l'Agence et les activités administratives par l'Agence plutôt que des activités de l'Agence et, par conséquent, ils ont été exclus. Pour obtenir plus de détails, voir le tableau 5.2.

# Tableaux sur le rendement financier

## Introduction

Ces tableaux qui suivent présentent l'information financière sur le rendement de l'Agence au cours de l'exercice 2006-2007. Les tableaux comparent le Budget principal des dépenses et les dépenses prévues qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007* avec les autorisations totales à la fin de l'exercice et les dépenses réelles pour l'exercice.

L'information est présentée au niveau de l'Agence, des activités de programme, des directions générales fonctionnelles; ainsi que par autorisation et par type de revenu et de dépense.

Page	Index des tableaux financiers
166	Tableau 1 Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles
167	Tableau 2 Ressources par activité de programme
168	Tableau 3 Postes votés et législatifs
169	Tableau 4 3.1 Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses
170	Tableau 5 Services reçus à titre gracieux
171	Tableau 6 Sources des revenus non fiscaux disponibles et non disponibles
171	5.1 Revenus non fiscaux disponibles
172	5.2 Revenus non fiscaux non disponibles
173	Tableau 7 Besoins en ressources par organisation fonctionnelle et par activité de programme
174	Tableau 8 Frais d'utilisation
174	7.1 a Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu
174	7.1 b Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu
175	7.2 a Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt
175	7.2 b Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt
176	7.3 a Loi sur les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information
176	7.3 b Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information
177	Tableau 9 Renseignements sur les dépenses des projets du Plan d'investissement
177	Tableau 10 Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
177	Tableau 11 Rapprochement de l'état des résultats

Ces tableaux sont disponibles sur le site Web du Conseil du Trésor à : [www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/06-07/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/06-07/index_f.asp)

# Revenus administrés par l'Agence

Les rentrées de fonds nettes administrées par l'ARC totalisent quelque 275,4 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 6,8 % par rapport aux 257,9 milliards de dollars administrés en 2005-2006.

	2005-2006	2006-2007
Gouvernement fédéral	179 271 204	190 711 197
Gouvernements provinciaux, territoriaux et Premières nations	48 584 262	52 356 201
Régime de pensions du Canada	30 115 983	32 355 092
<b>Total</b>	<b>257 971 449</b>	<b>275 442 490</b>

(en milliers de dollars)

- Le report de 167,7 millions de dollars en 2007-2008 sera utilisé principalement pour des investissements stratégiques sélectionnés liés aux priorités de l'Agence qui sont définies dans le Plan de l'Agence 2010, telles que :
- concentration sur les activités principales, 94 millions de dollars (Restructuration de la TPS/TVH, Recouvrement intégré des recettes, Restructuration des systèmes d'observation, Projet de renouvellement de l'identification, Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario et un accord de fixation préalable des prix de transfert);
- renforcement de l'infrastructure de base, 13,6 millions de dollars, au moyen des investissements dans l'amélioration des services de réseaux, dans la technologie de bande d'entreprise et dans les installations des centres de données;
- soutien à la confiance et à l'intégrité, 30,9 millions de dollars, au moyen des investissements liés au recours en matière de services, Voie de communication protégée et Reprise des activités du centre de données et financement de l'augmentation de la charge de travail aux Services juridiques;
- gestion des ressources humaines et des relations de travail, 5,4 millions de dollars;
- diverses initiatives du développement des marchés, 7,4 millions de dollars;
- paiements liés à l'administration de la taxe de vente fédérale par la province de Québec, 16,1 millions de dollars.

Des autorisations totales de 3 625,8 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 3 405,1 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 220,7 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après un rajustement lié à des éléments techniques, notamment une péremption de 37,1 millions de dollars imposée par le CT pour les activités liées au RPC/AF, une sous-utilisation de 0,5 million de dollars liée au programme des contributions des organismes de bienfaisance et une contre-passage imposée par le CT de paiements de 15,4 millions de dollars au ministère de la Justice en 2006-2007, le solde de 167,7 millions de dollars peut être utilisé par l'Agence en 2007-2008. Ce montant se situe dans les limites des 5 % des autorisations totales.

En contrepartie de ces augmentations, l'ARC a retourné 24,3 millions de dollars de financement au Conseil du Trésor (CT) en attendant l'approbation de la loi sur l'initiative les fiduciaires résidant à l'étranger et quelque 7,8 millions de dollars liés aux initiatives découlant de l'Examen des dépenses et des Mesures de réduction des dépenses. Les budgets de l'Agence ont également été rajustés de 8,3 millions de dollars pour les réductions liées aux régimes d'avantages sociaux des employés. Cela a résulté en autorisations approuvées totales de 3 625,8 millions de dollars pour 2006-2007, ce qui représente une augmentation en cours d'exercice de 12,3 % par rapport au Budget principal des dépenses.

- 13,9 millions de dollars pour la mise en oeuvre de l'administration unique de l'impôt des sociétés pour la province d'Ontario;
- 12,4 millions de dollars en versements à des agences de recouvrement privées;
- une augmentation de 10,8 millions de dollars pour l'autorité législative des allocations spéciales pour enfants;
- 9,3 millions de dollars pour la préparation, la mise en oeuvre et l'administration de l'Accord Canada-américain sur le bois d'oeuvre résineux de 2006;
- 5,9 millions de dollars pour l'initiative nationale visant à régler la question d'évitement fiscal interprovincial par les sociétés;
- 4,1 millions de dollars en paiements législatifs des mesures d'aide liées au coût de l'énergie;
- 1,2 million de dollars pour l'administration des paiements uniques de la Prestation pour les coûts de l'énergie.

# enseignements sur le rendement financier – crédits parlementaires

## Introduction

La section du *Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2006-2007* fournit des renseignements sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2006-2007. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le profil des dépenses suivant chaque activité de programme et satisfont aux exigences visant les rapports ministériels sur le rendement.

## Méthode d'établissement de rapports financiers

Le financement de l'ARC est attribué par le Parlement au moyen de crédits annuels (méthode de comptabilité de caisse modifiée). L'ARC fait état de ses dépenses et de son rendement au Parlement et fournit des renseignements sur la gestion des crédits parlementaires selon la même méthode. En plus des exigences précitées, l'ARC doit préparer ses états financiers annuels conformément aux principes comptables appliqués à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (soit la méthode de comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'état des résultats vérifiés – Activités de l'Agence, à la page 128, comprend les éléments comme les services fournis par d'autres ministères. Nous présentons un rapprochement au bieu 10, à la page 177.

## Information financière de l'ARC

### Activités de l'Agence

2006-2007 (en milliers de dollars)	Agence du revenu du Canada	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
3 228 253			3 222 456	3 625 846	3 405 124

es états financiers vérifiés – Activités de l'Agence indiquent un total de 3 201,6 millions de dollars en crédits parlementaires utilisés (la note 3 b à la page 135 fait le rapprochement avec le coût net du programme). Pour arriver aux dépenses réelles dans les états financiers vérifiés – Activités administratives : les allocations spéciales pour enfants, 197,8 millions de dollars; les mesures d'aide liées au coût de l'énergie, 4,1 millions de dollars; et les allocations pour les frais de chauffage, 1,7 million de dollars (composés dans le Crédit 1, Dépenses des programmes).

## Vue d'ensemble

En 2006-2007, le Parlement a approuvé 3 228,3 millions de dollars en dépenses prévues pour l'ARC dans le Budget principal des dépenses tel qu'il est présenté dans le *Plan d'entreprise de 2006-2007 à 2008-2009* de l'ARC.

- Le Budget principal des dépenses de 2006-2007 a été rajusté afin d'inclure:
- 158 millions de dollars pour le report de fonds inutilisés en 2005-2006;
- 59,6 millions de dollars pour les conventions collectives, essentiellement attribuables à l'entente conclue entre l'ARC et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), signée en août 2005;
- 58,8 millions de dollars pour des versements de prestations de maternité et d'indemnités de départ;
- une augmentation de 38,3 millions de dollars pour un rajustement aux revenus disponibles pour les services informatiques fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);
- 30,6 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2006;
- 18,2 millions de dollars pour les Services de recouvrement national et les Conseils juridiques et litiges/Recouvrement;
- 16,4 millions de dollars pour la Prestation universelle pour la garde d'enfants;



**Information financière  
supplémentaire non vérifiée**

## Discussion et analyse de la gestion - Activités administrées

### Introduction

Les États financiers – activités administrées présentent le total des actifs et des passifs, des revenus fiscaux et non fiscaux, des charges et des recouvrements ainsi que des flux de trésorerie administrés par l'ARC au nom du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des Premières nations et autres organismes gouvernementaux. Les revenus fiscaux sont reconnus selon la méthode de comptabilité d'exercice et sont nets des déductions applicables et des crédits alloués conformément aux diverses lois.

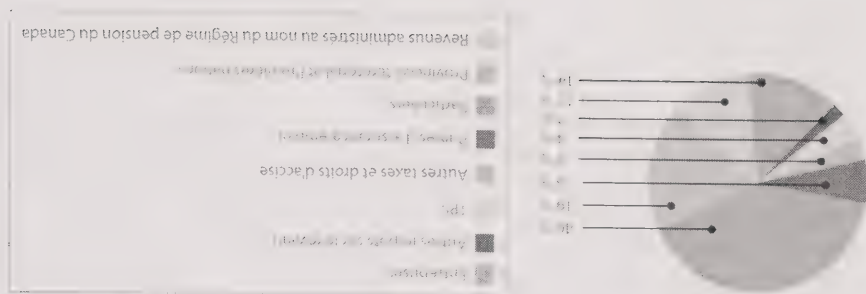
### Analyse des revenus administrés au nom du gouvernement du Canada

En 2006-2007, les revenus fédéraux relatifs à l'impôt sur le revenu ont augmenté de 13,1 milliards de dollars par rapport à l'exercice 2005-2006. Les revenus relatifs à l'impôt sur le revenu des particuliers et des fiducies ont augmenté de 6,8 milliards de dollars, alors que les revenus relatifs à l'impôt sur le revenu des sociétés ont augmenté de 6 milliards de dollars. Les revenus relatifs à l'impôt sur le revenu des non-résidents ont augmenté de 348 millions de dollars. L'augmentation relative à l'impôt sur le revenu des particuliers est attribuable aux gains relatés aux revenus d'emploi, aux niveaux de revenu et aux revenus du travail, associés à la progressivité du régime de l'impôt sur le revenu des particuliers. Celle-ci a été en partie compensée par les mesures d'allègement fiscal annoncées dans le budget de 2007 et le Plan d'équité fiscale du 31 octobre 2006. La hausse des revenus de l'impôt sur le revenu des sociétés s'explique par des bénéfices plus élevés des sociétés en 2006, plus particulièrement dans les secteurs de l'énergie et des métaux de base et le secteur financier. L'augmentation concernant les revenus d'impôt sur le revenu des non-résidents reflète la forte croissance en matière d'investissement direct à l'étranger (IDE) au Canada.

Il y a eu une baisse de 141 millions de dollars en ce qui concerne d'autres taxes et droits. Les recettes provenant de la TPS ont augmenté de 121 millions de dollars en raison de l'augmentation des ventes au détail, compensée en grande partie par la diminution du taux de la TPS du 1er juillet 2006. Les autres taxes et droits ont diminué de 262 millions de dollars; les recettes des droits uniques relatifs au bois d'œuvre concernant les remboursements de dépôts douaniers étaient de 494 millions de dollars et les recettes du droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre nouvellement mis en place étaient de 229 millions de dollars. Cependant, les autres revenus d'accise ont subi une perte d'un milliard de dollars imputable principalement à la baisse des droits relatifs au tabac depuis le mois d'octobre 2005 jusqu'à un montant titulaire de licence a commencé par déplacer sa production locale vers un autre pays.

En dépit d'une baisse des cotisations d'AE, ainsi que d'une baisse des cotisations résultant de la mise en place du Régime québécois d'assurance parentale, les recettes issues des cotisations d'AE ont augmenté de 193 millions de dollars, en raison des gains liés aux emplois, aux traitements et aux salaires.

Figure 24 Revenus en 2006-2007



## 2. Autres revenus

Le tableau ci-après renferme des détails sur les autres revenus administrés par l'Agence au nom des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations tels que présentés dans l'état des revenus administrés :

Total	
Indemnisation des travailleurs accidentés de la Nouvelle-Écosse	205 449
Taxes de vente des Premières nations et TPS	9 442
Impôts sur le revenu des Premières nations	1 432
	2 171
	8 878
	202 709
	213 758
	(en milliers de dollars)
2007	216 323
2006	213 758

## 3. Revenus nets administrés au nom du Régime de pensions du Canada

Le tableau ci-après renferme des détails sur les autres revenus administrés par l'Agence au nom du Régime de pensions du Canada (RPC) tels que présentés dans l'état des revenus administrés :

Cotisations	32 282 184	30 005 314
Intérêts et pénalités	173 155	141 235
Provision pour créances douteuses	(100 247)	(30 566)
Revenus nets du RPC	32 355 092	30 115 983
	(en milliers de dollars)	
2007	32 355 092	30 115 983
2006	32 355 092	30 115 983

## 4. Opérations entre apparentées

L'Agence est apparentée, en propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence verse au Trésor toutes les sommes encaissées. Le ministère des Finances effectue les paiements à même le Trésor aux provinces, aux territoires et à d'autres organisations pour des revenus comme les impôts et les taxes des provinces, les territoires et des Premières nations, pour lesquelles l'Agence en administre la perception. Les recouvrements de prestations de Sécurité de la vieillesse, les cotisations au Régime de pensions du Canada, après déduction des paiements en trop remboursés par l'Agence, et les cotisations d'assurance-emploi sont crédités au ministère des Ressources humaines et Développement social Canada (RHDS), qui administre le programme de la Sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et le Compte d'assurance-emploi. De plus, l'Agence administre un programme de compensation de dettes par remboursement qui lui permet d'utiliser les remboursements d'impôt des particuliers pour compenser des dettes payables en vertu de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux.

L'Agence fournit des services de recouvrement à l'ASFC en vertu de la partie V.1 de la Loi sur les douanes. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> août 2005, l'Agence fournit au ministère de RHDS des services de recouvrement pour certains comptes débiteurs en vertu de la Loi canadienne sur l'épargne-études, la Loi fédérale sur les prêts aux étudiants, la Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants, la Loi sur la sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada. Les paiements connexes sont versés directement à l'ASFC et à RHDS qui sont responsables de les déposer au Trésor, les comptabiliser et les déclarer. Ces paiements ne sont pas enregistrés dans les comptes de l'Agence.

Les cotisations d'assurance-emploi administrées au nom du gouvernement fédéral comprennent la quote-part de l'employeur payée par le gouvernement fédéral. La TPS déclarée à l'Agence comprend la TPS payée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs pour des achats intérieurs. La TPS perçue par d'autres ministères du gouvernement fédéral est déposée au Trésor, déclarée à l'Agence, et est donc comprise dans les revenus intérieurs de TPS.

## 5. Chiffres correspondants

Certains chiffres correspondants ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation utilisée pour l'exercice courant.

## 10. Droits divers

Le tableau ci-après renferme des détails sur les droits divers administrés par l'Agence pour le gouvernement fédéral tels que présentés dans l'état des revenus administrés :

2007		2006	
		(en milliers de dollars)	
Droit sur les remboursements de dépôts douaniers pour le bois d'oeuvre	494 306	-	353 006
Droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	357 096	228 681	-
Droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre	1 080 083	353 006	-
<b>Total</b>	<b>1 080 083</b>	<b>353 006</b>	<b>353 006</b>

En vertu de la *Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre*, l'Agence a cotisé des droits de 494 millions de dollars sur des remboursements uniques de dépôts douaniers associés au bois d'oeuvre résineux payés aux États-Unis. Ces droits ne s'appliquent qu'aux personnes désignées qui n'ont pas opté de vendre leur droit sur le remboursement du dépôt douanier au moyen du système de remboursement alternatif géré par le gouvernement du Canada.

Le revenu brut associé au droit d'exportation de produits de bois d'oeuvre s'élève à 229 millions de dollars pour l'année. De ce montant, quelque 207 millions de dollars étaient payables aux provinces participantes à la fin de l'exercice.

## 11. Intérêts, pénalités et autres revenus

Plusieurs lois fiscales confèrent à l'Agence le pouvoir, dans certains cas, d'exiger des intérêts et pénalités sur les impôts à payer et les règlements que les contribuables n'ont pas respectés. L'Agence peut renoncer aux intérêts et pénalités qui seraient normalement réclamés dans certaines circonstances, par exemple lorsqu'il y a des retards dans le traitement des opérations, en cas de difficultés financières des contribuables ou dans d'autres circonstances exceptionnelles.

Les autres revenus comprennent des charges et des frais divers tels que des amendes imposées par un tribunal et des frais d'administration pour des effets de paiement non honorés.

Le tableau ci-après renferme des détails sur les intérêts, les pénalités et les autres revenus administrés par l'Agence pour le gouvernement fédéral tels que présentés dans l'état des revenus administrés :

2007		2006	
		(en milliers de dollars)	
Intérêts et pénalités bruts	4 498 333	3 593 428	
Intérêts et pénalités renoncés en vertu des pouvoirs conférés par la :			
Loi de l'impôt sur le revenu	(321 112)	(492 926)	
Loi sur la taxe d'accise	(35 941)	(27 108)	
Intérêts et pénalités nets	4 141 280	3 073 394	
Autres revenus	9 359	15 683	
<b>Intérêts, pénalités et autres revenus</b>	<b>4 150 639</b>	<b>3 089 077</b>	

## Somme nette due au Trésor

La somme nette due au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers est constituée de l'écart entre les actifs administrés (impôts non encore encaissés et/ou déposés au Trésor) et les autres passifs administrés que l'Agence doit payer à l'Agence. Le Trésor.

Le montant net déposé au Trésor du gouvernement du Canada comprend toutes les sommes encaissées par l'Agence et déposées pendant l'exercice au Trésor au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, des territoires et autres organisations, moins les remboursements et les déboursés émis par le Trésor au cours de l'exercice.

Évolution de la somme due au Trésor pendant l'exercice est présentée ci-après :

	2007	2006
(en milliers de dollars)		
<b>Somme nette due au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers au début de l'exercice</b>	<b>24 180 892</b>	<b>20 954 487</b>
<b>Total des revenus nets administrés</b>	<b>275 422 490</b>	<b>257 971 449</b>
<b>Revenus provinciaux versés directement aux provinces :</b>		
Revenus administrés au titre de l'indemnisation des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse (note 12)	(205 449)	(202 709)
Total des charges et recouvrements nets administrés	(10 733 112)	(10 220 875)
Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada	(261 843 257)	(244 321 460)
<b>Somme nette due au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers à la fin de l'exercice</b>	<b>26 821 564</b>	<b>24 180 892</b>

## Passifs éventuels

Les passifs éventuels comprennent les impôts qui ont déjà fait l'objet de cotisations, mais pour lesquels il y a opposition ou appel devant la Cour canadienne de l'impôt, la Cour fédérale du Canada ou la Cour suprême du Canada. Au 31 mars 2007, le montant contesté auprès de l'Agence s'élevait à 10 027 millions de dollars (9 694 millions pour 2006) et un montant de 164 millions de dollars faisait l'objet d'appels devant les tribunaux (1 742 millions pour 2006). L'Agence a comptabilisé au poste des sommes à payer aux contribuables, les montants estimatifs faisant l'objet d'oppositions ou d'appels qui pourraient être perdus selon toute probabilité et qu'il est possible d'évaluer avec suffisamment de certitude.

## Revenus de la taxe sur les produits et services

La TPS présentée à l'état des revenus administrés est nette des crédits de taxe sur les intrants (CTI) et des crédits de taxes trimestriels de TPS pour les particuliers et les familles à faible revenu administrés par l'Agence. Ces revenus n'incluent pas les revenus de TPS sur les importations de 21 368 millions de dollars en 2007 (23 253 millions en 2006) qui sont administrés et présentés par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'Agence du revenu du Canada a l'entière responsabilité de l'administration de tous les CTI incluant ceux réclamés sur les marchandises importées. Les CTI sur les importations ne sont pas comptabilisés séparément des CTI de la TPS pour les opérations intérieures.

Le tableau ci-après renferme des détails sur les revenus de TPS administrés par l'Agence pour le gouvernement fédéral tels que présentés dans l'état des revenus administrés :

	2007	2006
(en milliers de dollars)		
<b>TPS nette des CTI</b>	<b>19 348 704</b>	<b>19 393 254</b>
<b>Remboursements de la TPS</b>	<b>(4 776 014)</b>	<b>(5 004 412)</b>
<b>Crédits de taxes trimestriels de TPS pour les particuliers et les familles à faible revenu</b>	<b>(3 463 921)</b>	<b>(3 401 492)</b>
<b>Revenus nets de TPS</b>	<b>11 108 769</b>	<b>10 987 350</b>

#### 4. Sommes à payer aux contribuables

Le tableau ci-après renferme des détails sur les sommes à payer aux contribuables telles que présentées dans l'état de l'actif et du passif administrés :

Total	
Particuliers, employeurs et non-résidents	24 757 375
Sociétés	23 191 878
TPS	7 922 380
Taxes, droits d'accise et droits divers	7 203 655
	56 806
<b>41 353 461</b>	<b>38 374 719</b>
(en milliers de dollars)	
<b>2007</b>	<b>2006</b>

#### 5. Sommes à payer aux provinces

Le tableau ci-après renferme des détails sur les sommes à payer aux provinces telles que présentées dans l'état de l'actif et du passif administrés :

Total	
Droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre après déduction des frais engagés par le gouvernement fédéral	206 529
Sommes à payer au Québec :	
Retenues de l'impôt sur le revenu des particuliers	140 272
Remboursements de la TPS par le Québec	66 663
Indemnisation des travailleurs accidentés de la Nouvelle-Écosse	1 575
Fonds ontarien d'initiative	39
	(118)
<b>415 078</b>	<b>211 037</b>
(en milliers de dollars)	
<b>2007</b>	<b>2006</b>

#### 6. Comptes de dépôt

Les comptes de dépôt sont établis afin de comptabiliser les sommes en espèces et les titres exigés en guise de garantie de paiement par les non-résidents en ce qui a trait à la TPS ainsi que par les détenteurs de licence en ce qui a trait aux taxes d'accises, qui sont dans les deux cas exigibles en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise*. Le tableau ci-après renferme l'activité sur les comptes de dépôt tels que présentés dans l'état de l'actif et du passif administrés :

Solde au début de l'exercice	51 279	41 888
Encaissements et autres crédits	16 957	21 163
Palements et autres charges	(9 584)	(11 772)
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>58 652</b>	<b>51 279</b>
Titres détenus en fiducie	(1 725)	(1 633)
<b>Total des comptes de dépôt nets</b>	<b>56 927</b>	<b>49 646</b>
(en milliers de dollars)		
<b>2007</b>	<b>2006</b>	

# Sommes à payer aux contribuables

Le tableau ci-après renferme des détails sur les sommes à payer aux contribuables telles que présentées dans l'état de l'actif et le passif administrés. Ces montants comprennent les intérêts et pénalités connexes à recevoir. Les sommes à recevoir des particuliers et employeurs comprennent les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-emploi, s'il y a lieu.

2006	2007		
	Brut	Provision pour créances douteuses	Net
(en milliers de dollars)			
Impôts sur le revenu	34 920 455	(3 490 428)	31 430 027
Particuliers	14 562 102	(555 087)	14 007 015
Employeurs	9 665 131	(1 054 676)	8 610 455
Sociétés	1 080 277	(65 755)	1 014 522
Non-résidents	10 338 439	(1 204 240)	9 134 199
TPS	1 023 099	(22 134)	1 000 965
Taxes, droits d'accise et droits divers	71 589 503	(6 392 320)	65 197 183
Total			57 941 979

Variations de la provision pour créances douteuses :

Provision pour créances douteuses	1 <sup>er</sup> avril 2006	Créances douteuses	Radiations	Provision pour créances douteuses 31 mars 2007
(en milliers de dollars)				

Impôts sur le revenu	(2 082 981)	(2 294 359)	886 912	(3 490 428)
Particuliers	(375 527)	(381 280)	201 720	(555 087)
Employeurs	(1 209 116)	(182 261)	336 701	(1 054 676)
Sociétés	(60 068)	(10 868)	5 181	(65 755)
Non-résidents	(907 343)	(710 087)	413 190	(1 204 240)
TPS	(23 731)	608	989	(22 134)
Taxes, droits d'accise et droits divers	(4 658 766)	(3 578 247)	1 844 693	(6 392 320)
Total				

Le montant de la provision de 3 578 millions de dollars (840 millions de dollars pour 2006) présenté ci-dessus comprend un montant de 3 478 millions (810 millions pour 2006) imputé aux revenus administrés au nom du gouvernement fédéral (voir note 2 e)) et un montant de 100 millions (30 millions pour 2006) imputé aux revenus administrés au nom du Régime de pensions du Canada (voir note 13).

#### (e) Provision pour créances douteuses

La provision pour créances douteuses est la meilleure estimation faite par la direction de la possibilité de recouvrer les montants cotisés, mais non encore payés. La provision pour créances douteuses comprend deux éléments. Un taux général de provision est calculé après l'examen périodique d'un échantillon de comptes débiteurs dont le solde est inférieur à 10 millions de dollars. Une provision particulière est calculée après l'examen annuel de tous les comptes de plus de 10 millions de dollars.

On ajoute à la provision pour créances douteuses une charge annuelle pour les créances douteuses et on en soustrait les montants radiés en cours d'exercice parce qu'ils sont irrécouvrables. La charge annuelle est présentée dans l'état des revenus administrés parce qu'elle est associée à l'administration des revenus fiscaux et non fiscaux et qu'elle n'est liée à aucune charge de programme. À l'exception de la portion reliée aux cotisations au RPC, elle est imputée entièrement aux revenus administrés pour le gouvernement fédéral parce que ce dernier assume tous les risques liés au recouvrement, conformément aux accords de perception fiscale conclus avec les provinces et les territoires.

#### (f) Montants à payer aux contribuables

Les montants à payer aux contribuables représentent les remboursements et les intérêts connexes ou estimés par l'Agence, mais non versés au 31 mars. Une part importante des montants à payer s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice écoulé, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice suivant. Elle comprend notamment les remboursements découlant des cotisations effectuées après le 31 mars et l'estimation des remboursements des impôts sur le revenu des particuliers et des sociétés non encore cotisés.

#### (g) Passifs éventuels

Les passifs éventuels sont des obligations possibles qui découlent, par exemple, d'impôts déjà cotisés et comptabilisés dans les revenus et qui peuvent devenir des obligations réelles, selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou de ne pas se produire, et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif. Si la probabilité de l'événement ne peut être déterminée ou qu'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est indiquée dans les notes afférentes aux états financiers.

#### (h) Incertitude relative à la mesure

La préparation des présents états financiers oblige la direction à faire des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les revenus et les charges et les recouvrements comptabilisés. On a recouru à des estimations pour comptabiliser les revenus fiscaux et les montants connexes à recevoir et à payer qui n'ont pas fait l'objet d'une cotisation, ainsi que la provision pour créances douteuses. Les résultats réels pourraient différer des montants estimatifs, et tout écart serait alors enregistré dans l'exercice où les résultats réels sont déterminés. L'effet des changements apportés aux estimations et aux hypothèses dans les exercices ultérieurs pourrait être important. Au moment de préparer ces états financiers, la direction considèrerait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables.

(iii) Intérêts, pénalités et autres revenus : Les intérêts, pénalités et autres revenus sont comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés. Les revenus d'intérêts et de pénalités sont présentés comme revenus administrés pour le gouvernement fédéral selon les conditions des accords de perception fiscale avec les provinces et les territoires. Les intérêts et les pénalités sont comptabilisés après déduction des sommes auxquelles l'Agence renonce en vertu des différentes lois fiscales.

(iv) Définition du terme « cotisation » :

La cotisation (ou la nouvelle cotisation) d'impôt ou de taxe désigne l'ensemble des décisions prises et mesures entreprises par le ministre du Revenu national et les agents de l'Agence en vertu des lois ou des articles de lois fédérales, provinciales et territoriales administrées par l'Agence pour établir le montant de l'impôt à payer par les contribuables. Dans le cadre de la vérification des déclarations des contribuables, l'Agence utilise les dispositions applicables des différentes lois fiscales qu'elle administre, ainsi que d'autres critères élaborés à l'intérieur et visant à respecter essentiellement les dispositions des lois fiscales.

(v) Intégralité des revenus fiscaux :

Le régime fiscal canadien est fondé sur un système d'autocotisation qui requiert que les contribuables connaissent les lois fiscales et qu'ils s'y conforment. Ceci a une incidence sur l'intégralité des revenus fiscaux lorsque les contribuables ne se conforment pas aux lois, par exemple, lorsqu'ils ne déclarent pas la totalité de leurs revenus. L'Agence a institué des systèmes et des contrôles visant à détecter et à redresser les situations où les contribuables ne se conforment pas aux diverses lois qu'elle administre, dont la vérification des documents des contribuables lorsque l'Agence le juge nécessaire. Ces procédures ne sont pas conçues de manière à trouver toutes les sources de revenus non déclarées ou d'autres cas d'inobservation des lois fiscales. L'Agence n'estime pas les impôts et taxes non déclarés.

## (b) Charges

(i) Charge d'intérêts :

L'Agence encourt des intérêts lorsqu'il y a retard dans le versement des remboursements, en raison, surtout, du règlement des dossiers de longue date d'impôt des sociétés qui est en faveur du contribuable. Les intérêts s'accumulent à compter de la date de paiement du premier acompte provisionnel d'impôt, jusqu'à la date à laquelle le cas est réglé, auquel moment ils sont comptabilisés par l'Agence.

(ii) Charges administrées :

Les charges relatives aux prestations fiscales pour enfants, à la prestation universelle pour la garde d'enfants, aux prestations pour les coûts de l'énergie, aux allocations spéciales pour enfants et aux charges administrées pour les provinces et les territoires sont comptabilisées dans l'exercice auquel elles se rapportent, en fonction de la période où l'on avait déterminé que les bénéficiaires étaient admissibles à la prestation ou aux allocations. Les transferts aux provinces relatifs aux droits d'exportation de produits de bois d'œuvre sont passés en charges au cours du même exercice que les revenus connexes d'imposition sur l'exportation de produits de bois d'œuvre sont constatés.

(iii) Recouvrements administrés :

Les recouvrements au titre des paiements de la Sécurité de la Vieillesse et des prestations d'assurance-emploi sont constatés lorsqu'ils sont cotisés, y compris une estimation des montants non encore cotisés. Seuls les recouvrements cotisés dans le cadre du régime fiscal des particuliers sont comptabilisés par l'Agence. Les recouvrements établis par d'autres ministères fédéraux ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers.

## (c) Encaisse

L'encaisse représente les montants reçus dans les bureaux de l'Agence ou par des agents de l'Agence au 31 mars, mais non encore déposés au crédit du Trésor du gouvernement du Canada.

## (d) Sommes à recevoir des contribuables

Les sommes à recevoir des contribuables représentent les revenus fiscaux et les autres revenus cotisés ou estimés par l'Agence, mais non encore perçus. Une part importante du solde des créances s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice en cours, mais dont le paiement n'est pas exigible des contribuables avant l'exercice suivant.

## 2. Résumé des principales conventions comptables

Aux fins d'information financière, les activités de l'Agence sont présentées selon les activités administratives et les activités de l'Agence. Les états financiers administratives incluent les revenus et les charges gérés pour des tiers, tels le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou tout autre organisme pour lesquels les dépôts et/ou déboursés connexes sont traités par l'Agence par l'entremise du Trésor. Les activités administratives telles que les services de recouvrement pour d'autres organismes, où les montants recouvrés sont déposés directement au crédit de l'organisme responsable sans être comptabilisés dans les livres de l'Agence, ne sont pas comptabilisées dans les états financiers des activités administratives. Les états financiers des activités de l'Agence incluent les revenus et les charges d'exploitation administrées par l'Agence qui servent à la gestion de l'organisation. La séparation des activités administratives et des activités de l'Agence a pour but de faciliter, entre autres choses, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88(2) a) de la *Loi sur l'ARC*, les états financiers des activités administratives sont préparés en conformité avec des principes comptables conformes à ceux qui sont appliqués dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Le but de ces états financiers est de présenter les revenus et les charges fiscaux ainsi que l'actif et le passif que l'Agence administre au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et d'autres organismes. Un résumé des principales conventions comptables suit :

### (a) Constatation des revenus

Les revenus sont constatés dans l'exercice où a lieu l'événement qui les génère. Pour chacune des sources spécifiques de revenus, les conventions suivantes s'appliquent.

- (i) Impôt sur le revenu, cotisations au Régime de pensions du Canada et cotisations d'assurance-emploi :  
Les revenus visés par l'impôt sur le revenu sont constatés au moment où le contribuable a gagné un revenu assujéti à l'impôt. On détermine le revenu gagné après déductions d'impôt et crédits autorisés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, y compris l'impôt remboursable résultant des activités de l'exercice courant. Les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) sont constatées en tant que revenu au moment où l'employé ou le travailleur autonome gagne un revenu ouvrant droit à pension. Les cotisations d'assurance-emploi (AE) sont constatées en tant que revenu au moment où l'employé a gagné les gains assurables.  
Ces revenus sont calculés d'après les montants faisant l'objet d'une cotisation ou d'une nouvelle cotisation, et des montants estimatifs qui n'ont pas encore fait l'objet d'une cotisation ou d'une nouvelle cotisation, en fonction des paiements reçus qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars. Les revenus de l'exercice comprennent également des ajustements entre les revenus estimatifs des exercices précédents et les montants actuels, ainsi que des revenus provenant de nouvelles cotisations se rapportant à des exercices antérieurs. Aucune autre estimation pour de nouvelles cotisations n'est effectuée à l'exception des cas où les montants qui ont déjà fait l'objet d'un avis de cotisation pour lesquels il y a opposition ou appel devant les diverses cours et lorsqu'une estimation raisonnable du redressement peut être déterminée.  
Les nouvelles cotisations comprennent les changements apportés aux impôts à payer déjà cotisés à la demande des contribuables, par exemple pour demander un report rétrospectif d'une perte, ou sont amorcées par l'Agence en raison de l'application des procédures d'observation en matière de déclaration, par exemple dans le cadre des vérifications auprès des contribuables.
- (ii) Autres taxes et droits :  
Les revenus provenant de la taxe sur les produits et services (TPS) et la taxe de vente harmonisée (TVH) sur les biens et les services nationaux sont comptabilisés au moment de la vente des biens ou de la prestation des services. Les revenus sont présentés après déduction des crédits de taxe sur les intrants (CTI), des remboursements de TPS et du crédit trimestriel de TPS. Les CTI représentent le recouvrement de TPS/TVH versée ou exigible sur les achats liés aux activités du commerce intérieur et de l'importation des contribuables. Le crédit trimestriel de TPS est comptabilisé dans l'exercice auquel il se rapporte. Il vise à compenser la charge fiscale des particuliers et des familles à faible revenu. Pour les taxes d'accise, le revenu est constaté au moment où le contribuable vend les marchandises imposables en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise*. Pour les droits d'accise, le revenu est constaté au moment où le contribuable fabrique les marchandises imposables en vertu de la *Loi sur l'accise* et de la *Loi de 2001 sur l'accise*.  
Ces revenus sont calculés d'après les montants faisant l'objet d'une cotisation et les montants estimatifs qui n'ont pas encore fait l'objet d'une cotisation en fonction de l'objet d'une cotisation et des paiements reçus qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars. Les revenus de l'exercice comprennent également des ajustements entre les revenus estimatifs des exercices précédents et les montants actuels, ainsi que des revenus provenant de nouvelles cotisations se rapportant à des exercices antérieurs. Aucune autre estimation pour de nouvelles cotisations n'est effectuée à l'exception des cas où les montants qui ont déjà fait l'objet d'un avis de cotisation pour lesquels il y a opposition ou appel devant les diverses cours et lorsqu'une estimation raisonnable du redressement peut être déterminée.

## 1. Pouvoirs et objectifs

L'Agence du revenu du Canada (« l'Agence »), qui se nommait auparavant l'Agence des douanes et du revenu du Canada, a été formée le 1<sup>er</sup> novembre 1999 en vertu de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Loi sur l'ADRC) à titre de mandataire de Sa Majesté au Canada. Le 12 décembre 2005, la Loi sur l'ADRC a été modifiée et se nomme maintenant la Loi sur l'Agence du revenu du Canada (Loi sur l'ARC). L'Agence est un établissement public figurant à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques et rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Revenu national.

Le mandat de l'Agence consiste à appuyer l'administration des lois fiscales, ainsi que d'autres lois connexes. L'Agence fournit appui, conseils et services, dans le cadre de :

- (a) l'administration et l'application des lois et règlements relatifs aux programmes;
- (b) la mise en oeuvre de toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité ou l'administration d'une taxe, d'un impôt ou d'un programme;
- (c) la mise en oeuvre de toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'exercice d'une activité ou l'administration d'un programme;
- (d) la mise en oeuvre de toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et des gouvernements des Premières nations portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

L'Agence perçoit des revenus, y compris l'impôt sur le revenu et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et les cotisations d'assurance-emploi (AE), administre des lois fiscales, exécute certains programmes de prestations sociales pour les Canadiens pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations et perçoit des montants pour d'autres groupes ou organismes. Elle est responsable d'administrer et d'exécuter les lois ou parties de lois suivantes : la Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien, la Loi sur l'ARC, la Loi sur les allocations spéciales pour enfants, la partie V.1 de la Loi sur les douanes, l'article 2 de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie, la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise (y compris la taxe sur les produits et services (TPS) et la taxe de vente harmonisée (TVH) à l'exception de la TPS/TVH sur les marchandises importées), la Loi de 2001 sur l'accise, la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre, la Loi sur la prestation universelle pour la garde d'enfants et d'autres lois.

Au Québec, le ministère du Revenu du Québec (MRQ) intervient au nom de l'Agence pour l'administration et l'exécution de la TPS. L'Agence supervise les transferts de fonds effectués par le MRQ, déclare les revenus de la TPS administrés en son nom, autorise les remboursements et transfère les fonds nécessaires du Trésor au MRQ en vue de l'émission des remboursements.

Le mandat de l'Agence à l'égard de l'administration des lois douanières se limite aux fonctions de recouvrement en vertu de la partie V.1 de la Loi sur les douanes. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> août 2005, l'Agence fournit au ministère des Ressources humaines et du Développement social Canada (RHDSO) des services de recouvrement pour certaines créances en vertu de diverses lois.

# Agence du revenu du Canada Etat des flux de trésorerie administrés

Exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Total des revenus nets administrés</b>	275 422 490	257 971 449
Revenus provinciaux payés directement aux provinces :		
Revenus administrés au titre de l'indemnisation des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse (note 12)	(205 449)	(202 709)
Total des charges et recouvrements nets administrés	(10 733 112)	(10 220 875)
Variation de l'actif et du passif administrés :		
Variation de l'encaisse	1 424 468	(653 384)
Variation des sommes à recevoir des contribuables après déduction de la provision pour créances douteuses	(7 255 204)	(5 412 415)
Variation des sommes à payer aux contribuables	2 978 742	2 750 804
Variation des sommes à payer aux provinces	204 041	79 141
Variation des comptes de dépôt	7 281	9 449
<b>Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada</b>	<b>261 843 257</b>	<b>244 321 460</b>
Composés des sommes suivantes :		
Dépôts en espèces au Trésor	346 302 126	327 669 504
Remboursements et paiements effectués à même le Trésor	(84 458 869)	(83 348 044)
<b>Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada</b>	<b>261 843 257</b>	<b>244 321 460</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

(en milliers de dollars)

2007	2006
9 429 887	9 199 805
1 784 359	-
197 768	169 611
4 073	357 654
1 719	2 721
206 529	-
(1 087 335)	(911 379)
(160 953)	(119 717)
<b>Charges administrées au nom du gouvernement fédéral</b>	
Prestations fiscales pour enfants	
Prestation universelle pour la garde d'enfants	
Allocations spéciales pour enfants	
Prestations pour les coûts de l'énergie	
Allocation pour frais de chauffage	
Transferts aux provinces des droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre	
<b>Recouvrements administrés au nom du gouvernement fédéral</b>	
Prestations de la sécurité de la vieillesse	
Prestations d'assurance-emploi	
<b>Charges et recouvrements nets administrés au nom du gouvernement fédéral</b>	
10 376 047	8 698 695
<b>Charges administrées au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux</b>	
Programmes de prestations familiales	
Paielements au titre des factures d'électricité résidentielle de l'Ontario	
Remise sur les ressources de l'Alberta	
Crédits sur la taxe de ventes	
<b>Charges nettes administrées au nom des provinces et des territoires</b>	
357 065	1 522 180
47 407	47 387
27 335	1 257 644
102 603	-
179 720	217 149
10 733 112	10 220 875
<b>Total des charges et des recouvrements nets administrés</b>	
<i>Les notes comptables font partie intégrante des présents états financiers.</i>	

# Agence du revenu du Canada

Exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

2007	2006
<b>Revenus administrés au nom du gouvernement fédéral</b>	
Impôt sur le revenu	103 808 232
Particuliers et fiduciaires	110 574 565
Sociétés	37 745 403
Non-résidents	4 876 871
Autres taxes et droits	153 196 839
Taxe sur les produits et services (note 9)	11 108 769
Taxes sur l'énergie	5 070 665
Autres taxes et droits d'accise	3 189 945
Droits divers (note 10)	1 080 083
Total des revenus fiscaux	20 449 462
Cotisations d'assurance-emploi	173 646 301
Intérêts, pénalités et autres revenus (note 11)	16 916 659
<b>Revenus administrés au nom du gouvernement du Canada</b>	<b>194 906 110</b>
Créances douteuses (note 3)	4 150 639
Charge d'intérêts	3 089 077
Revenus nets administrés au nom du gouvernement du Canada	<b>180 657 181</b>
des Premières nations	
Revenus administrés au nom des gouvernements provinciaux, territoriaux et	
Autres revenus (note 12)	
Taxe de vente harmonisée	
Particuliers et fiduciaires	
Sociétés	
Impôt sur le revenu	
Revenus nets administrés au nom du Régime de pensions du Canada (note 13)	
<b>Total des revenus nets administrés</b>	<b>275 422 490</b>
Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.	<b>257 971 449</b>

# Agence du revenu du Canada Etat de l'actif et du passif administrés

au 31 mars  
(en milliers de dollars)

2007 2006

## ACTIF ADMINISTRÉ

Encaisse  
Montants à recevoir des contribuables (après déduction de la provision pour créances douteuses de 6 392 320 \$ en 2007 et 4 658 766 \$ en 2006) (note 3)

## TOTAL DE L'ACTIF

## PASSIF ADMINISTRÉ

Sommes à payer aux contribuables (note 4)  
Sommes à payer aux provinces (note 5)  
Comptes de dépôt (note 6)

Somme nette due au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers (note 7)

## TOTAL DU PASSIF

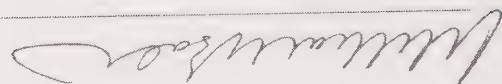
Passifs éventuels (note 8)

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par :

Le commissaire et premier dirigeant,

William V. Baker



La présidente du Conseil de direction,

Connie L. Roveto, IASA







## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada  
et au ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état de l'actif et du passif administrés de l'Agence du revenu du Canada au 31 mars 2007 et les états des revenus administrés, des charges et recouvrements administrés et des flux de trésorerie administrés de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'ineffectivités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À mon avis, ces états donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de l'actif et du passif administrés de l'Agence du revenu du Canada au 31 mars 2007 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie administrés pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées à la note 2 afférente aux états.

La vérificatrice générale du Canada,

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA

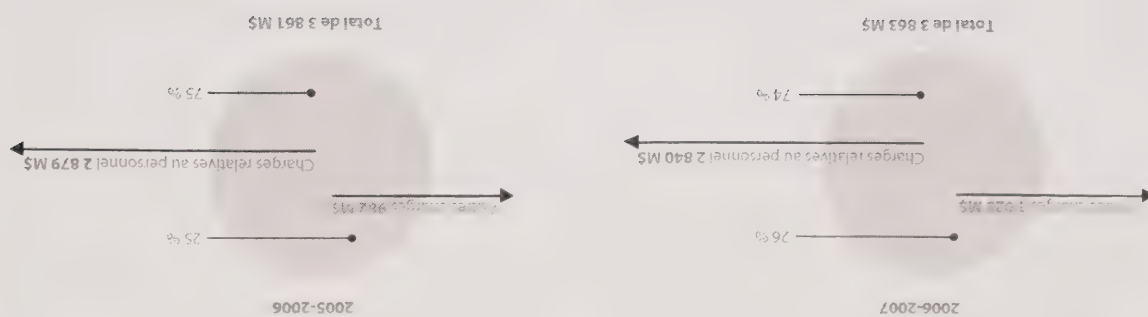
Ottawa, Canada

Le 22 août 2007



Agence du revenu du Canada  
États financiers –  
Activités administrées

Figure 23 Total des charges



# Discussion et analyse de la gestion - Activités de l'Agence

## Introduction

Cette section des états financiers fournit des renseignements supplémentaires non vérifiés sur les activités de l'Agence, telles qu'elles sont présentées dans l'état des résultats - Activités de l'Agence. Les renseignements sont fondés sur une comptabilité d'exercice.

## Gestion de l'Agence

L'augmentation modérée des dépenses de l'Agence de 2005-2006 à 2006-2007 est le résultat de nouvelles initiatives annoncées dans les derniers budgets fédéraux et d'une augmentation des dépenses au niveau des salaires liée aux conventions collectives, contrebalancée par une diminution du coût des indemnités et avantages aux employés, telle qu'elle est détaillée dans l'analyse ci-dessous.

L'augmentation des revenus non fiscaux est principalement attribuable à une augmentation des frais d'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.

## Analyse du coût d'exploitation net

Le coût d'exploitation net de l'Agence en 2006-2007 a diminué de 93 millions de dollars comparativement à 2005-2006. Les charges de l'Agence ont totalisé 3 863 millions de dollars en 2006-2007 et 3 861 millions de dollars en 2005-2006 (voir la note 9 des états financiers - Activités de l'Agence pour la répartition des charges relatives au personnel et autres charges). En déduisant les revenus non fiscaux de +14 millions de dollars (2005-2006 - 319 millions de dollars), le coût d'exploitation net se chiffre à :

(en milliers de dollars)		2007	2006
Charges relatives au personnel		2 839 479	2 878 734
Autres charges		1 023 441	981 951
<b>Total des charges</b>		<b>3 862 920</b>	<b>3 860 685</b>
Moins : revenus non fiscaux		414 373	318 729
<b>Coût d'exploitation net</b>		<b>3 448 547</b>	<b>3 541 956</b>

Les charges de l'Agence, telles qu'elles sont détaillées dans l'état des résultats, sont constituées d'approximativement 74 % de charges relatives au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) et 26 % d'autres charges, comme l'illustre dans le tableau ci-dessous.

Les charges relatives au personnel sont le principal inducteur de coûts de l'Agence. Plusieurs facteurs ont eu une influence importante sur la diminution de 39 millions de dollars des charges relatives au personnel en 2006-2007 comparativement à 2005-2006. (Ces-ci comprennent une diminution du coût des avantages aux employés (tels que le régime de pension et les indemnités de départ), partiellement contrebalancée par l'augmentation des coûts des salaires en réponse aux initiatives annoncées lors des derniers budgets fédéraux ainsi qu'à d'autres initiatives telles que la fourniture de services interministérielle, l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, l'administration de la Loi de 2006 sur le droit d'exportation de produits de bois d'œuvre, de même que les augmentations provenant des conventions collectives.

Les autres charges ont augmenté de 41 millions de dollars. Cela est principalement dû aux frais d'administration de la taxe de vente fédérale par la province de Québec qui ont augmenté approximativement de 26 millions de dollars par rapport à 2005-2006 et aux paiements de 12,4 millions de dollars à des agences de recouvrement pour le recouvrement de certains comptes débiteurs. La portion résiduelle des autres charges est liée aux charges relatives au personnel (p. ex. : les frais de voyage des vérificateurs, les ordinateurs, les locaux, le remplacement du mobilier de bureau, etc.).

Les revenus non fiscaux ont augmenté de 96 millions de dollars en 2006-2007 par rapport à 2005-2006. L'augmentation est principalement attribuable à l'augmentation des frais d'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi. L'Agence a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour augmenter ces frais pour mieux refléter les coûts réels de l'administration de ces programmes.

#### 14. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des marchés et obligations importants en vertu desquels l'Agence s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années, pour la prestation de services et/ou la fourniture de biens. Voici les principales obligations contractuelles, autres que les obligations au titre d'immobilisations louées (note 6), pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

	2008	2009	2010	2011	2012 et suivantes	Total
Contrats de location-exploitation	1 151	337	114	45	14	1 661
<b>Total</b>	<b>1 151</b>	<b>337</b>	<b>114</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>1 661</b>

(en milliers de dollars)

#### 15. Chiffres correspondants

Certains chiffres correspondants ont été reclassés afin de les rendre conformes avec la présentation utilisée pour l'exercice courant.

## 11. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence bénéficie aussi de services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement tels que présentés dans la partie (a). Les opérations entre apparentés sont conclues dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales normales s'appliquant aux particuliers et entreprises.

a) Services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement :

Au cours de l'exercice, l'Agence a reçu gratuitement divers services d'autres organismes et ministères du gouvernement, notamment :

	2007	2006
en milliers de dollars)		
Locaux – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	225 335	214 928
Cotisations patronales aux régimes de soins de santé et d'avantages sociaux – Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	158 610	177 879
Services juridiques – Justice Canada	46 800	50 828
Administration des Services de recouvrement national (SRN) – RHDSC <sup>1</sup>	–	25 951
Services de vérification – Bureau du vérificateur général du Canada	2 110	2 210
Indemnités pour accidents du travail – RHDSC	1 806	2 120
Services de la paye – TPSGC	1 635	1 542
	<b>436 296</b>	<b>475 458</b>

<sup>1</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> août 2005, le contrôle et la supervision des SRN ont été transférés de RHDSC à l'Agence. Les crédits parlementaires des SRN ont été transférés à l'Agence à partir du 1<sup>er</sup> avril 2006 et, conséquemment, ces charges ne constituent plus des services reçus gratuitement.

(b) Soldes des comptes créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice avec des apparentés :

	2007	2006
en milliers de dollars)		
Comptes débiteurs	187 991	8 044
Comptes créditeurs	126 101	8 749

## 12. Conseil de direction

Conformément à la Loi sur l'ARC, un Conseil de direction est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence et de la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés. Les charges de l'exercice liées aux activités du Conseil de direction s'élèvent à 1 406 487 \$ (2006 – 1 185 094 \$) et sont incluses dans le coût d'exploitation net. Ce montant comprend les paiements au Conseil de direction, au personnel du secrétariat, les charges de déplacements et autres charges.

## 13. Passif éventuel

Dans le cadre de ses activités, l'Agence est la partie défenderesse dans certains litiges en cours ou imminents. La meilleure estimation du montant qui sera versé à l'égard des litiges qui seront probablement perdus est comptabilisée dans les comptes créditeurs et charges à payer. Tous les autres litiges, excluant ceux évalués comme étant improbables d'être perdus, sont considérés comme des passifs éventuels et les montants connexes sont divulgués lorsque le montant de l'éventualité peut être raisonnablement estimé. Au 31 mars 2007, le passif éventuel pour réclamations et litiges en cours ou imminents a été estimé à 61 571 000 \$ (49 019 000 \$ au 31 mars 2006).

## TOTAL DES REVENUS NON FISCAUX

Autres revenus non fiscaux	34 967	50 331	37 497
Recouvrement des coûts des avantages sociaux	41 617	8 714	2 530
<b>Revenus non fiscaux non réutilisables</b>			
Frais d'administration provenant des provinces et territoires	30 369	100 493	95 151
Frais de services	29 827	2 071	1 888
Droits relatifs aux décisions anticipées		1 187	992
Autres revenus réutilisables	134 120	1 27 858	
<b>Revenus non fiscaux réutilisables</b>			
Frais d'administration de la Loi sur l'assurance-emploi	124 347	105 575	75 576
Frais d'administration du Régime de pensions du Canada	229 922	153 374	
<b>Revenus non fiscaux affectés au Crédit 1 – ARC (dépendances de fonctionnement)</b>			
	2007	2006	(en milliers de dollars)
	414 373	318 729	

## 10. Revenus non fiscaux par catégorie

L'état des résultats présente les revenus non fiscaux par activité de programme. Le tableau ci-dessous présente les revenus non fiscaux par catégorie. La nature de chaque catégorie est définie par le traitement comptable permis du point de vue des crédits parlementaires.

## TOTAL DES CHARGES

Locaux	225 335	214 928
Services professionnels et spéciaux	186 574	167 535
Transports et communications	180 124	166 234
Frais d'administration de la taxe de vente fédérale par la province de Québec	157 369	131 403
Services de réparation et d'entretien	84 048	87 634
Achats de matériel	61 084	72 043
Amortissement des immobilisations	58 006	53 603
Fournitures et approvisionnements	38 163	45 392
Autres services	17 763	21 825
Location de matériel et autres	7 242	6 794
Services de publicité, d'imprimerie et services connexes	5 210	4 998
Autres charges	2 009	1 290
Perte sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations	514	8 272
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>3 862 920</b>	<b>3 860 685</b>
Personnel	1 991 198	1 943 012
Salaires	848 281	935 722
Autres avantages et indemnités (incluant les avantages sociaux tels que décrits dans la note 7)	2 839 479	2 878 734
	2007	2006
	(en milliers de dollars)	

## 9. Charges par catégorie

L'état des résultats présente les charges par activité de programme. Le tableau ci-dessous présente les charges par catégorie.

## 7. Avantages sociaux futurs

(a) Régime de retraite

L'Agence et tous les employés admissibles cotisent au Régime de retraite de la fonction publique dont le promoteur est le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent pour une période maximale de 35 années, à un taux de deux pour cent par année de service ouvrant droit à la retraite, multiplié par la moyenne du salaire des cinq meilleures années de service consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec et sont indexées selon la hausse de l'indice des prix à la consommation.

Les cotisations de l'Agence et des employés au Régime de retraite de la fonction publique au cours de l'exercice se sont élevées à :

	2007	2006
Cotisations patronales	284 105	300 575
Cotisations salariales	119 018	109 087
(en milliers de dollars)		

La responsabilité de l'Agence envers le Régime est limitée à ses cotisations. Les surplus ou déficits actuariels sont enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada.

(b) Indemnités de départ

L'Agence paie des indemnités de départ à ses employés fondées sur l'admissibilité, les années de service et le salaire en fin d'emploi. Ces indemnités de départ ne sont pas capitalisées. Les indemnités seront payées à même les crédits parlementaires futurs. Au 31 mars, les renseignements utiles à l'égard de ces indemnités de départ sont les suivants :

	2007	2006
Indemnités de départ au début de l'exercice	460 998	372 472
Coût de l'exercice	67 084	113 936
Indemnités versées au cours de l'exercice	(33 051)	(25 410)
Indemnités de départ à la fin de l'exercice	495 031	460 998
(en milliers de dollars)		

## 8. Passif net

Le passif net représente le passif de l'Agence, après déduction des actifs non financiers, qui n'a pas encore été financé par des crédits. L'obligation au titre des indemnités de départ, les congés annuels et compensatoires ainsi que les salaires à payer en constituent les principaux éléments. Ces montants seront financés par les crédits parlementaires des exercices ultérieurs à mesure qu'ils seront payés.

#### 4. Comptes débiteurs

2007	2006
187 991	8 044
1 039	924
2 193	2 093
2 548	2 556
193 771	13 617
(368)	(275)
193 403	13 342

(en milliers de dollars)

Comptes débiteurs – apparentés

Comptes débiteurs – tiers

Avances aux employés

Trop payés – salaires

Moins : provision pour créances douteuses

Depuis le 27 mars 2007, les coûts liés à l'assurance-emploi (AE) sont recouvrés directement du compte d'AE. Comptes débiteurs – apparentés inclut 152 354 000 \$ à recevoir du compte d'AE et, conséquemment, les paiements reçus de RHDSC au cours de l'année seront remboursés et ont été comptabilisés dans les comptes créditeurs et charges à payer.

#### 5. Immobilisations

Catégorie d'actifs	Coût d'ouverture	Acquisitions (dispositions) nettes	Coût de fermeture	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette – 2007	Valeur comptable nette – 2006
Matériel, outillage et ameublement	14 325	745	15 070	10 307	4 763	4 437
Logiciels (commerciaux, développés et/ou en développement à l'interne)	290 070	88 054	378 124	83 880	294 244	234 145
Véhicules et autres moyens de transport	2 021	406	2 427	1 193	1 234	1 118
Matériel lié aux technologies de l'information incluant les immobilisations louées (note 6)	224 135	19 507	243 642	154 130	89 512	92 525
<b>Total</b>	<b>530 551</b>	<b>108 712</b>	<b>639 263</b>	<b>249 510</b>	<b>389 753</b>	<b>332 225</b>

Le coût des immobilisations en construction ou en développement, qui n'est pas amorti, s'élève à 190 595 511 \$ pour les logiciels et à 741 797 \$ pour le matériel lié aux technologies de l'information au 31 mars 2007 (110 191 903 \$ et 741 797 \$ respectivement au 31 mars 2006). La charge d'amortissement pour l'exercice est de 58 005 644 \$ (2006 – 53 603 315 \$).

#### 6. Obligations au titre d'immobilisations louées

L'Agence a mis sous contrats de location du matériel lié aux technologies de l'information dont la valeur s'élève à 3 761 926 \$ et dont l'amortissement cumulé s'élève à 1 142 820 \$ au 31 mars 2007 (2 612 160 \$ et 163 260 \$ respectivement au 31 mars 2006). Les obligations pour les exercices à venir incluent :

2006-2007	2007-2008	2008-2009	Total des versements minimaux de location	Moins : intérêts théoriques (4 %)	Solde des obligations au titre d'immobilisations louées
1 032	1 032	430	2 494	115	2 379
–	1 823	761	2 584	74	2 510

(en milliers de dollars)

b) Rapprochement du coût d'exploitation net et des crédits parlementaires utilisés

Coût d'exploitation net		3 448 547	3 541 956
(en milliers de dollars)			
2007			
2006			
Charges n'exigeant pas l'utilisation de crédits de l'exercice en cours :			
Amortissement des immobilisations			
Ajustement aux charges à payer des exercices précédents			
Perte sur aliénation ou radiation d'immobilisations			
Services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement (note 11)			
Autres			
Acquisitions d'actifs financées par les crédits de l'exercice en cours :			
Immobilisations			
Charges payées d'avance			
Variation nette des besoins de financement futurs :			
Indemnités de départ			
Congés annuels et compensatoires			
Salaires à payer			
Revenus non fiscaux (note 10) :			
Revenus non fiscaux réutilisables			
Revenus non fiscaux non réutilisables			
Total des crédits parlementaires utilisés			
Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada et des crédits parlementaires utilisés			
2007			
2006			
(en milliers de dollars)			
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada			
Revenus non fiscaux (note 10)			
Revenus non fiscaux réutilisables			
Revenus non fiscaux non réutilisables			
Encaisse nette fournie n'affectant pas les crédits parlementaires de l'exercice			
Variation nette des comptes créditeurs, charges à payer, salaires à payer et autres passifs			
Variation nette de l'encaisse et des comptes débiteurs			
Autres ajustements			
Total des crédits parlementaires utilisés			

### 3. Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement sous forme de crédits parlementaires annuels. Les éléments constatés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, l'exercice courant ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, le coût d'exploitation net de l'Agence, pour l'exercice, diffère selon qu'il est présenté selon la méthode du financement par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les tableaux qui suivent présentent le rapprochement des écarts.

(a) Rapprochement des crédits fournis par le Parlement et ceux utilisés

(en milliers de dollars)

2007	2006
Crédits parlementaires fournis :	
Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement de l'ARC	2 890 491
Crédit 5 – Contributions de l'ARC <sup>1</sup>	-
Cotisations législatives aux régimes d'avantages sociaux	385 489
Montants réutilisables en vertu de l'article 60(2) de la Loi sur l'ARC	134 446
Utilisation du produit de la vente de biens excédentaires de l'État	210
Charges législatives	197 768
Versements d'allocations spéciales pour enfants <sup>2</sup>	169 611
Prestation liée au coût de l'énergie <sup>2</sup>	4 073
Droits des agences de recouvrement <sup>3</sup>	12 377
Autres	992
	3 625 846
Moins :	3 811 819

Crédits disponibles pour l'emploi dans les exercices ultérieurs<sup>4</sup> :

Fonctionnement

Contributions<sup>1</sup>

Crédit annulé<sup>4</sup>

Charges liées aux Activités administrées<sup>2</sup>

**Total des crédits parlementaires utilisés**

<sup>1</sup> À compter de 2006-2007, les paiements à la province de Québec pour les frais de l'administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale, antérieurement inscrits au crédit 5 – Contributions, sont maintenant inclus dans le crédit 1 – Dépenses du programme.

<sup>2</sup> Conformément à la répartition des activités dans les états financiers décrite à la note 2, l'allocation pour frais de chauffage allouée à titre gracieux, qui a été autorisée en vertu du crédit 1 – ARC (dépenses de fonctionnement), ainsi que les versements d'allocations spéciales pour enfants et la prestation liée au coût de l'énergie, sont présentés sous la rubrique des charges administrées au nom du gouvernement fédéral dans l'état des charges et recouvrements administrés des états financiers – Activités administrées de l'Agence.

<sup>3</sup> Paiements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques en raison du transfert des Services de recouvrement national (SRN) de RHDSC.

<sup>4</sup> En vertu de l'alinéa 60(1) de la Loi sur l'ARC, la partie non utilisée à la fin d'un exercice des crédits consentis par le Parlement à l'usage de l'Agence est annulée à la fin de l'exercice suivant.

3 201 564	3 177 265
(424 282)	(634 554)
(203 560)	(530 149)
(52 998)	(3 683)
-	(17 323)
(167 724)	(83 399)

Les immobilisations en cours de construction ou en développement ne sont pas amorties jusqu'au moment où elles sont achevées et mises en service.

#### **(g) Somme à recevoir du Trésor**

La somme à recevoir du Trésor représente le montant d'encaisse que l'Agence est autorisée à retirer à même le Trésor sans crédit parlementaire afin d'acquitter ses obligations. Ces montants ont été imputés aux crédits parlementaires de l'exercice en cours ou des exercices antérieurs mais seront payés dans le futur. Ils comprennent des éléments comme les salaires à payer, les comptes créditeurs et les charges à payer.

#### **(h) Avantages sociaux futurs**

##### **(i) Régime de retraite**

Tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations versées à titre d'employeur représentent le coût complet pour l'Agence. Ces montants sont équivalents à un multiple des cotisations versées par les employés et pourraient changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de l'Agence sont imputées à l'exercice au cours duquel les services sont rendus et représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

##### **(ii) Indemnités de départ**

Les employés ont droit à des indemnités de départ tel que le prévoient les conventions collectives et les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités est imputé aux résultats de l'exercice au cours duquel elles sont gagnées par les employés. L'obligation relative aux indemnités de départ des employés de l'Agence est établie à partir des résultats de l'évaluation actuarielle de l'ensemble des employés du gouvernement.

#### **(i) Congés annuels et compensatoires**

Les congés annuels et compensatoires sont passés en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. Le passif au titre des congés annuels et compensatoires est calculé en fonction des niveaux de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice, pour tous les crédits de congés annuels et compensatoires non utilisés accumulés par les employés.

#### **(j) Régime d'avantages sociaux**

L'Agence participe au régime d'avantages sociaux (santé et dentaire) qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'Agence sont enregistrées au coût et sont incluses dans les charges liées au personnel dans l'exercice où elles sont engagées et représentent l'obligation totale de l'Agence à l'endroit de ce régime. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations pour l'insuffisance de tout passif relié à ce régime.

#### **(k) Passif éventuel**

Le passif éventuel est une obligation potentielle qui peut devenir une obligation réelle advenant la réalisation ou non d'un ou plusieurs événements futurs. S'il est probable que l'événement futur surviendra ou non, et qu'une estimation raisonnable de la perte peut être établie, un passif estimatif et une charge sont enregistrés. Si la probabilité de l'événement ne peut être déterminée ou s'il est impossible d'établir une estimation raisonnable, l'éventualité est divulguée dans les notes complémentaires aux états financiers.

#### **(l) Incertitude relative à la mesure**

L'établissement des présents états financiers exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants des actifs, des passifs, revenus et charges déclarés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les indemnités de départ, les passifs éventuels, la durée de vie utile des immobilisations et les services reçus gratuitement sont les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites. Les résultats réels pourraient différer de manière significative des estimations actuelles. Ces estimations sont revues régulièrement et, lorsqu'il devient nécessaire de les redresser, les redressements sont inscrits dans les états financiers de l'exercice au cours duquel ils deviennent connus.

## 2. Sommaire des principales conventions comptables

- (f) Appels : fournit un processus de règlement des différends aux clients qui s'opposent aux décisions de l'Agence.
- (e) Programmes de prestations : exécuté divers programmes de prestations aux personnes en fonction de leur revenu, crédits provinciaux (sauf le Québec) et des territoires.

Aux fins des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été réparties en deux jeux d'états financiers : les activités de l'Agence et les activités administratives. Les états financiers de l'Agence comprennent les revenus et les charges d'exploitation gérés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. Les états financiers administratifs comprennent les revenus et les charges gérés pour des tiers, tels le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou tout autre groupe ou organisation. La séparation des activités de l'Agence et des activités administratives a pour but de faciliter, entre autres choses, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88(2) a) de la Loi sur l'ARC, les états financiers – Activités de l'Agence ont été préparés en conformité avec des principes comptables compatibles avec ceux utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Ces principes comptables concordent avec les principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

### (a) Crédits parlementaires

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. La comptabilisation des crédits consentis à l'Agence ne correspond pas à la présentation établie selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, étant fondée dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux fournis par les crédits parlementaires autorisés. La note 3 b) fournit un rapprochement général entre les deux méthodes de comptabilité.

### (b) Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada

L'Agence utilise le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toute les rentées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds sont faites à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement correspond à l'écart entre toutes les rentées et les sorties de fonds, incluant les opérations interorganismes et interministérielles.

### (c) Constatation des charges

Les charges sont enregistrées lors de la réception des biens et/ou lorsque les services sont rendus.

### (d) Services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement

Les charges comprennent les valeurs estimatives des services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement.

### (e) Constatation des revenus

Les revenus non fiscaux sont constatés lorsque les services sont rendus par l'Agence. Les revenus non fiscaux présentés à l'état des résultats ne comprennent pas les revenus administratifs, tels que les intérêts et les pénalités, qui sont perçus aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur l'accise, de la Loi sur la taxe d'accise et d'autres lois similaires.

### (f) Immobilisations

Les frais de 10 000 \$ et plus engagés par l'Agence pour l'achat ou le développement des immobilisations sont inscrits à l'actif et amortis en fonction de la vie utile des biens. Les éléments semblables dont le coût est inférieur à 10 000 \$ sont passés en charges.

Les immobilisations sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

#### Catégorie d'actifs

- Matériel, outillage et ameublement
- Logiciels développés à l'interne
- Véhicules et autres moyens de transport
- Matériel lié aux technologies de l'information
- Logiciels commerciaux
- Immobilisations louées

- Durée de vie utile
- 10 ans
  - 7 ans
  - 5 ans
  - 5 ans
  - 3 ans
- Durée des baux

## Pouvoirs et objectifs

Agence du revenu du Canada (« l'Agence »), qui se nommait auparavant l'Agence des douanes et du revenu du Canada, a été créée le 1<sup>er</sup> novembre 1999 en vertu de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Loi sur l'ADRC) à titre de mandataire de Sa Majesté au Canada. Le 12 décembre 2005, la Loi sur l'ADRC a été modifiée et se nomme maintenant la Loi sur l'Agence du revenu du Canada (Loi sur l'ARC). L'Agence est un établissement public figurant à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques et rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Revenu national.

Le mandat de l'Agence consiste à appuyer l'administration et l'application des lois fiscales, ainsi que d'autres lois connexes. L'Agence fournit appui, conseils et services dans le cadre de :

- a) l'administration et l'application des lois et règlements relatifs aux programmes;
- b) la mise en oeuvre de toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité, l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme;
- c) la mise en oeuvre de toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'exercice d'une activité ou l'application d'un programme;
- d) la mise en oeuvre de toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et des gouvernements des Premières nations portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

L'Agence perçoit des revenus, y compris l'impôt sur le revenu et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et les cotisations d'assurance-emploi (AE), administre des lois fiscales, exécute certains programmes de prestations sociales pour les Canadiens pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations et perçoit des montants pour d'autres groupes ou organismes. Elle est responsable d'administrer et d'exécuter les lois ou parties de lois suivantes : la Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien, la Loi sur l'ARC, la Loi sur les allocations spéciales pour enfants, la partie V.1 de la Loi sur les douanes, l'article 2 de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie, la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise (y compris la taxe sur les produits et services (TPS) et la taxe de vente harmonisée (TVH) à l'exception de la TPS/TVH sur les marchandises importées), la Loi de 2001 sur l'accise, la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre, la Loi sur la prestation universelle pour la garde d'enfants et d'autres lois.

Le mandat de l'Agence à l'égard de l'administration des lois douanières se limite maintenant aux fonctions de recouvrement en vertu de la partie V.1 de la Loi sur les douanes. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> août 2005, l'Agence fournit au ministre des Ressources humaines et du Développement social Canada (RHDSO) des services de recouvrement pour certains comptes débiteurs en vertu de diverses lois.

Dans l'exécution de son mandat, l'Agence opère dans les secteurs d'activités suivants :

- (a) Observation en matière de déclaration : assure la déclaration complète et exacte par le contribuable de tous les renseignements nécessaires à l'établissement de l'impôt à payer; amène les contribuables à mieux comprendre leurs obligations fiscales grâce à des activités de sensibilisation, au service à la clientèle et à l'éducation; repère les cas d'insobriété et prend des mesures à leur égard au moyen d'évaluations des risques, de vérifications et d'enquêtes; établit des partenariats stratégiques avec les intervenants pour donner plus de poids aux efforts dans le secteur de l'observation.
- (b) Cotisations des déclarations et traitement des paiements : aide et renseigne les clients; traite les déclarations des clients dans le cadre des programmes fiscaux; inscrit toutes les entreprises du Canada; traite, évalue et valide des renseignements; crée des comptes et les tient à jour; gère les programmes de l'accise; reçoit des paiements; examine et évalue les processus opérationnels de l'Agence.
- (c) Observation en matière de déclaration et de versement : repère les cas d'insobriété et prend des mesures à leur égard.
- (d) Aide à la clientèle : aide les particuliers, les entreprises, les organismes de bienfaisance et les régimes enregistrés à s'acquitter des obligations qu'impose la législation fiscale en fournissant des renseignements, de l'éducation et des services de sensibilisation et en répondant aux demandes de renseignements.

# Agence du revenu du Canada Etat des flux de trésorerie – Activités de l'Agence

Exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Activités d'exploitation</b>		
Coût d'exploitation net	3 448 547	3 541 956
<b>Éléments hors trésorerie</b>		
Amortissement des immobilisations	(53 603)	(53 603)
Perte nette sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations	(484)	(8 158)
Services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement (note 11)	(436 296)	(475 458)
Variation des actifs financiers autres que la somme à recevoir du Trésor	1 80 060	(106 734)
Variation des charges payées d'avance	1 982	(156)
Variation du passif autre que les obligations au titre d'immobilisations louées	(162 688)	(46 987)
<b>Fonds utilisés par les activités d'exploitation</b>	2 973 115	2 850 860
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>		
Acquisition d'immobilisations financées par des crédits de l'exercice courant (note 3 (b))	1 13 604	99 111
Acquisitions d'immobilisations non financées par des crédits de l'exercice courant	2 464	4 375
Variation des obligations au titre d'immobilisations louées	(131)	(1 904)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	(50)	(128)
<b>Fonds utilisés par les activités d'investissement en immobilisations</b>	115 887	101 454
<b>Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada</b>	<b>3 089 002</b>	<b>2 952 314</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

# Agence du revenu du Canada

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2007	2006
Passif net, début de l'exercice	(268 935)	(112 635)
Coût d'exploitation net	(3 448 547)	(3 541 956)
Crédits parlementaires de l'exercice courant utilisés (note 3(a))	3 201 564	3 177 265
Revenus non fiscaux non affectés au crédit 1 (note 3(c))	(184 451)	(165 355)
Encaisse nette fournie n'affectant pas les crédits parlementaires de l'exercice (note 3(c))	71 889	(59 596)
Services reçus gratuitement d'autres organismes et ministères du gouvernement (note 11)	436 296	475 458
Variation de la somme à recevoir du Trésor	121 751	(42 116)
<b>Passif net, fin de l'exercice</b>	<b>(70 433)</b>	<b>(268 935)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

# Agence du revenu du Canada

## État des résultats – Activités de l'Agence

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>CHARGES (note 9)</b>		
Observation en matière de déclaration	1 346 148	1 357 366
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	916 301	915 044
Observation en matière de production de déclaration et de versement	871 132	882 871
Aide à la clientèle	395 574	382 185
Programmes de prestations	169 263	161 477
Appels	164 502	161 742
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>3 862 920</b>	<b>3 860 685</b>
<b>REVENUS NON FISCAUX (note 10)</b>		
Observation en matière de déclaration	51 345	40 457
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	104 138	91 205
Observation en matière de production de déclaration et de versement	185 297	132 968
Aide à la clientèle	42 294	29 666
Programmes de prestations	14 008	12 437
Appels	17 291	11 996
<b>TOTAL DES REVENUS NON FISCAUX</b>	<b>414 373</b>	<b>318 729</b>
<b>COÛT D'EXPLOITATION NET</b>	<b>3 448 547</b>	<b>3 541 956</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

# Agence du revenu du Canada Etat de la situation financière – Activités de l'Agence

au 31 mars  
(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>ACTIF</b>		
<b>Actifs financiers</b>		
Encaisse	133	134
Somme à recevoir du Trésor	363 669	241 918
Comptes débiteurs (note 4)	193 403	13 342
	557 205	255 394
<b>Actifs non financiers</b>		
Charges payées d'avance	15 531	13 549
Immobilisations (note 5)	389 753	332 225
	405 284	345 774
<b>TOTAL</b>	<b>962 489</b>	<b>601 168</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>Salaires à payer</b>	101 309	92 657
<b>Comptes créditeurs et charges à payer</b>	280 404	167 048
<b>Obligations au titre d'immobilisations louées (note 6)</b>	2 510	2 379
<b>Congés annuels et compensatoires</b>	152 301	145 911
<b>Indemnités de départ (note 7)</b>	495 031	460 998
<b>Autres passifs</b>	1 367	1 110
	1 032 922	870 103
<b>PASSIF NET (note 8)</b>	<b>(70 433)</b>	<b>(268 935)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>962 489</b>	<b>601 168</b>

Passif éventuel (note 13) et obligations contractuelles (note 14)  
Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par :

Le commissaire et premier dirigeant



William V. Baker

La présidente du Conseil de direction



Connie L. Roveto, IAS-A





## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada  
et au ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état de la situation financière de l'Agence du revenu du Canada (l'Agence) au 31 mars 2007 et les états des résultats, du passif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectualités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Agence du revenu du Canada (activités de l'Agence) au 31 mars 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

La vérificatrice générale du Canada,

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

Le 22 août 2007



**Etats financiers vérifiés –  
Activités de l'Agence**



# Énoncé de responsabilité de la direction

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 complémentaire aux états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers, comme les comptes de régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative. Les membres de la direction de l'Agence sont chargés d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les états financiers. Les informations financières soumises aux Comptes publics du Canada et incluses dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les états financiers ci-joints.

Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. La direction exploite aussi des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties comme les provinces et les territoires, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des biens. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection, la formation et le perfectionnement rigoureux d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

Le Conseil de direction doit veiller à ce que la direction remplisse ses obligations en matière de présentation de l'information financière et de contrôle interne, responsabilité dont il s'acquitte par l'entremise de son comité de vérification. Afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité des états financiers, ces derniers sont révisés par le comité de vérification et approuvés par le Conseil de direction. Le comité de vérification est indépendant de la direction et tient des réunions à intervalles réguliers avec celle-ci, de même qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au comité de vérification.

La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers ci-joints.

Approuvé par :

Le commissaire et premier dirigeant,

William V. Baker

L'administrateur supérieur des affaires financières  
et sous-commissaire, Finances et administration,

James Ralston

Ottawa, Ontario  
Le 22 août 2007



# Table des matières des États financiers

Énoncé de responsabilité de la direction.....	121
États financiers vérifiés – Activités de l'Agence.....	123
Discussion et analyse de la gestion - Activités de l'Agence.....	141
Agence du revenu du Canada États financiers – Activités administrées.....	143
Discussion et analyse de la gestion - Activités administrées.....	160
Information financière supplémentaire non vérifiée.....	161
Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires.....	163
Tableaux sur le rendement financier.....	165



## États financiers



# Annexe E – Acronymes et abréviations

Acronyme	Description	Acronyme	Description
AE	Assurance-emploi	PVA	Programme de vérification aléatoire
AP	Activité de programme	RPC	Régime de pensions du Canada
ARC	Agence du revenu du Canada	RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
ASE	Allocations spéciales pour enfants	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	S.O.	Sans objet
BSF	Bureau des services fiscaux	T1	Déclaration de revenus et de prestations des
CIPH	Crédit d'impôt pour personnes handicapées	Différentiel	
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion	T2	Déclaration de revenus des sociétés
ETP	Équivalent temps plein	T4	Relevé des gains et des déductions fait par l'employeur
n.d.	non disponible	T1	Technologie de l'information
PDV	Programme des divulgations volontaires	TPS	Taxe sur les produits et services
PFCE	Prestation fiscale canadienne pour enfants	TVH	Taxe de vente harmonisée
PNE	Prestation nationale pour enfants		
PME	Petite et moyenne entreprise		
PUGE	Prestation universelle pour la garde d'enfants		

Terme	Description
<b>Norme de service</b>	Enoncé public sur le niveau de rendement que l'ARC s'engage à atteindre et auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre.
<b>Observation</b>	Respect de la loi. L'observation totale des lois fiscales comprend la production de déclarations, l'inscription, le versement et la déclaration relativement aux impôts et aux prestations de façon volontaire, exacte et ponctuelle.
<b>Petites et moyennes entreprises</b>	Les entreprises qui ont en affaires fiduciaires et sociétés privées avant les revenus annuels de moins de 1 million de dollars.
	Moyennes entreprises : Particuliers ayant des revenus annuels de plus de 1 million de dollars et sociétés ayant des revenus annuels se situant entre 1 million et 50 millions de dollars.
<b>Plan d'entreprise</b>	Présente les principaux défis, les orientations et les objectifs de l'ARC sur une période de trois exercices; les stratégies pour atteindre ces objectifs et les mesures du rendement à utiliser pour mesurer les progrès réalisés.
<b>Programme des divulgations volontaires</b>	Programme qui donne aux contribuables la possibilité de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ARC leurs obligations au titre de l'impôt, sans être pénalisés.
<b>Radiation</b>	Taxes et impôts irrécouvrables qui sont radiés du portefeuille actif des comptes clients après que l'ARC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.
<b>Régie</b>	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels une organisation est dirigée et contrôlée.
<b>Rendement</b>	Mesure selon laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats escomptés.
<b>Renonciation</b>	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, soit à la demande du contribuable ou sur l'initiative de l'ARC.
<b>Rentree de fonds</b>	Sommes reçues par l'ARC ou ses agents au cours de l'exercice se terminant au 31 mars, dont la majorité est déposée au Trésor. Toute somme qui n'a pas encore été déposée se nomme « encaisse ».
<b>Résultats escomptés</b>	Enoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ARC s'attend à réaliser au cours de la période de planification; l'Agence évaluera son rendement au moyen de ces énoncés et en rendra compte.
<b>Résultat stratégique</b>	Ce résultat décrit les activités fondamentales qui font partie du mandat d'une organisation et qui procurent des avantages durables aux Canadiens.
<b>Risque</b>	C'est l'expression de la probabilité d'un événement futur susceptible d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le risque est géré par une approche systématique visant à établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
<b>SPAF</b>	Système de paiement d'allocations de formation : programme administré par RHDSC qui aide les chômeurs à acquérir des compétences au moyen de la formation au lieu de recevoir des paiements d'assurance-emploi.
<b>Taxes à la consommation</b>	Taxe fédérale perçue au moment de l'achat d'un bien ou d'un service par le consommateur final.

# Annexe D - Glossaire

Terme	Description
Accessibilité des demandeurs	Mesure du pourcentage des demandeurs qui accèdent à un service téléphonique.
Admissible - Avoir droit	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixant le droit à un traitement en vertu d'un crédit particulier.
Annulation	Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.
Compensation	Un service offert par l'ARC qui permet de transférer (compensation) des remboursements d'impôt et des crédits pour la TPS/TVH pour les particuliers afin de payer les dettes payables à d'autres programmes des gouvernements fédéral, provinciaux ou territoriaux.
Comptabilité de caisse modifiée	Une méthode permettant d'inscrire des dépenses et des recettes, le tout conformément aux comptes créditeurs et débiteurs à la fin de l'année, même si les fonds n'ont pas nécessairement été transférés.
Comptabilité d'exercice	Méthode au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont inscrites pour la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées et engagées.
Déclaration des paiements contractuels	Une initiative visant à combattre l'économie clandestine qui exige que toutes les entreprises de construction inscrivent les paiements qu'elles versent aux sous-traitants qui fournissent des services de construction.
Dettes fiscales	Impôt et autres revenus pour lesquels l'ARC a fixé une cotisation ou une estimation mais qu'elle n'a pas encore recouvrés.
Différend	Termes généraux désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre, par un contribuable ou en son nom, relativement à une décision de l'ARC.
Dispositions d'allègement pour les contribuables	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux contribuables dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté.
Dossier non traitable	Dossier qui est en attente d'une décision de la cour, dossier similaire qui est en attente de dossier qui est en attente d'une opinion d'un bureau des Appels à l'Administration centrale ou (dans le cas des questions touchant le Régime de pensions du Canada ou l'assurance-emploi et les questions fiscales) dossier qui a été renvoyé à un groupe spécialisé du RPC/AE devant fournir une opinion.
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Economie clandestine	Activité économique qui n'est ni déclarée ni consignée. Le paiement des impôts payables est ainsi évité.
Équivalent temps plein	Une unité utilisée pour mesurer une période aux fins des coûts de l'emploi dans un budget opérationnel. Elle comprend la durée accessoire nécessairement utilisée pour les congés annuels, la formation, etc.
Exécution	Mesures prises par l'ARC pour relever les cas d'inobservation et les corriger.
Incidence fiscale	L'impôt supplémentaire déterminé grâce aux activités d'observation. Elle comprend les impôts fédéral et provincial (excluant le Québec), les remboursements d'impôt (p. ex. les impôts futurs anticipés).
Indicateur	La qualification ou la quantification d'une caractéristique mesurée dans le but d'évaluer l'étendue selon laquelle un résultat escompté est atteint. Autrement dit, il s'agit d'un moyen de savoir si nous avons atteint le résultat souhaité.
LSPA	La Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique : programme administré par RHDSQ qui offre un soutien du revenu et qui aide les pêcheurs et les travailleurs de l'industrie de la pêche qui ont été déplacés à se réorienter de l'industrie de la pêche du poisson de fond vers des emplois à long terme.
Niveau de service	Le pourcentage des appels téléphoniques auxquels on a répondu dans les deux minutes suivant leur mise en attente.

# Annexe C – Adresses URL pour obtenir d'autres renseignements

## Sites Web de l'ARC

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2004-2005-f-menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2004-2005-f-menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

[www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/arc/annuaire/annuaire/2005/menu-f.html)

## Sujet

Amélioration des services à l'ARC

L'ARC : les cinq premières années

Biographie du commissaire de l'ARC

Ce qui nous distingue

Charte des droits du contribuable

Credit pour la TPS/TVH

Dispositions d'allégement pour les contribuables

Information pour les nouveaux arrivants

Notices biographiques des membres du Conseil de direction

Notices biographiques des contribuables

Prestation fiscale canadienne pour enfants

Prestation nationale pour enfants

Programme des divulgations volontaires

Rapport annuel 2004-2005

Recettes découlant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur

Résumé du Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009

Services électroniques de l'ARC (gouvernement en accès)

Service d'information interactif

## Sujet

Agence des services frontaliers du Canada

Chambre des communes

Gouvernement et Immigration Canada

Initiative Gouvernement en direct

Loi d'aide à l'exécution des ordonnances et des ententes familiales

Loi de l'impôt sur le revenu

Loi sur l'accès à l'information

Loi sur la protection des renseignements personnels

Ministère des Finances

Ministère de la Justice

Rapport d'Accenture, Leadership in Customer Service

Services sociaux et Développement social Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor

Sénat du Canada

Site du gouvernement du Canada

Structure de gestion, des ressources et des résultats

## Sites Web connexes

[www.ahc.gc.ca](http://www.ahc.gc.ca)

[www.pai.gc.ca](http://www.pai.gc.ca)

[www.cic.gc.ca](http://www.cic.gc.ca)

[www.ged.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.ged.gc.ca/index_f.asp)

<http://laws.justice.gc.ca/fr/showtdm/c/F-14>

<http://laws.justice.gc.ca/fr/showtdm/c/F-33>

<http://laws.justice.gc.ca/fr/showtdm/c/F-21>

[www.fin.gc.ca](http://www.fin.gc.ca)

[www.justice.gc.ca](http://www.justice.gc.ca)

[www.accessible.com/global\\_services\\_by\\_industry/Government\\_R\\_and\\_I\\_BuildingtheTrusts.htm](http://www.accessible.com/global_services_by_industry/Government_R_and_I_BuildingtheTrusts.htm)

[www.dids.gc.ca](http://www.dids.gc.ca)

[www.scl.gc.ca](http://www.scl.gc.ca)

[www.sen.parl.gc.ca](http://www.sen.parl.gc.ca)

[www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)

[www.tbs-sct.gc.ca/tma/mrs-sgr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/mrs-sgr_f.asp)

## Vérifications et évaluations internes

Utilisation des dispositions législatives en matière d'exécution

Renseignements reçus en vertu du Protocole d'entente concernant l'inscription intégrée des entreprises et le service Mise à jour info-entreprises – Province de l'Ontario

Pour en savoir plus sur les vérifications et les évaluations, veuillez consulter l'adresse suivante : [www.cra-arc.gc.ca/agency/internal/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/internal/menu-f.html) sous l'en-tête « 2006-2007 ».

## Reponse aux comites parlementaires, aux verifications et aux evaluations

pour 2006-2007

Les tableaux suivants presentent les reponses de l'ARC aux rapports presentes par les comites parlementaires et par la verificateur generale en 2006-2007. Ils enumerent aussi les verifications et les evaluations internes de l'ARC.

publiees au cours du dernier exercice.

### Reponses aux rapports des comites parlementaires

Rapport n° 7 – Chapitre 8, Agence du revenu du Canada : Le recouvrement des impôts et des taxes impayés du rapport de mai 2006 du Verificateur general du Canada (adopté par le Comité le 13 juin 2006; déposé devant la Chambre le 21 juin 2006)

<http://comite-pai.gc.ca/comite/publication.aspx?CM=17296&SourceId=17296&SwitchLanguage=1>

Rapport n° 7 – Examen parlementaire de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada : un modèle avantageux ou une expérience ratée? (adopté par le Comité le 12 décembre 2006; déposé devant la Chambre le 13 décembre 2006)

<http://comite-pai.gc.ca/comite/publication.aspx?CM=10479&SourceId=19591&SwitchLanguage=1>

Réponse du gouvernement au Neuvième rapport du Comité permanent des finances, « Examen parlementaire de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada : un modèle avantageux ou une expérience ratée? » (déposée devant la Chambre le 4 avril 2007)

<http://comite-pai.gc.ca/comite/publication.aspx?CM=10479&SourceId=200519&SwitchLanguage=1>

Les liens suivants dirigent vers les rapports de la verificateur generale, qui comprennent la réponse de l'ARC.

### Reponses aux rapports de la verificateur generale

Agence du revenu du Canada – Le recouvrement des impôts et des taxes impayés

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rappports.nsf/html/20060509c8c4.html>

L'impôt international – Agence du revenu du Canada

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rappports.nsf/html/20070207c1.html>

### Verifications et evaluations internes

Verification de procedures de fin d'exercice selectionnees  
relativement à l'exercice 2005-2006

Renseignements recus en vertu du Protocole d'entente  
concernant l'inscription conjointe des entreprises – Province  
de la Colombie-Britannique

Verification des programmes de prestations

Renseignements recus en vertu du Protocole d'entente  
concernant le Service d'enregistrement en ligne des  
entreprises du Nouveau-Brunswick

Verifications cycliques – Verification du cheminement des  
transactions

Renseignements recus en vertu du Protocole d'entente  
signe avec la Commission de la sante, de la securite et de  
l'indemnisation des accidents au travail de la Province de  
Terre-Neuve-et-Labrador

Verification du cheminement des  
transactions T2 et T4

Verification de suivi des processus de passation des marches de  
l'ARC

Renseignements recus en vertu du Protocole d'entente signe  
avec la Commission de la securite professionnelle et de  
l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

Suivi des rapports de verification interne de 2003-2004

Verification de la dotation interne

Gouvernance de l'environnement sur le plan des valeurs et de  
l'ethique

Incidence de la Voie de communication protegee sur la  
prestation des programmes de l'ARC

Programme de verification des grandes entreprises

Le rapport annuel au Parlement sera inclus afin d'inclure ces renseignements.

Un compte rendu de l'avancement sera inclus au Rapport annuel de l'ARC au Parlement de 2006-2007. Le compte rendu met l'accent sur le plan d'action visant la mise en oeuvre de la vision stratégique Agence 2010 au moyen de la transformation des activités des directions générales dans le but de renforcer les opérations des activités de base de la gestion des créances.

Autres recommandations du BVG

Recommandation du BVG 8.65 :

« L'Agence du revenu du Canada devrait réduire au minimum le nombre d'agents de recouvrement qui traitent chaque compte, prendre note de leurs mesures de recouvrement de façon plus systématique et améliorer les outils de gestion des cas qu'elle met à leur disposition. »

L'agence mettra sur pied une initiative en vue de déterminer les inefficacités dans la gestion des dossiers et d'améliorer l'efficacité des mesures prises par les percepteurs dans la gestion des cas qu'ils ont en inventaire.

L'Agence mettra sur les améliorations aux processus qu'elle a apportées, telles que le Centre national d'appels pour les recouvrements et les bassins nationaux, en vue d'améliorer davantage sa gestion des dossiers. Plus particulièrement, le projet du Recouvrement intégré des recettes permettra d'améliorer les outils de gestion des cas disponibles en vue d'accomplir toutes les activités de recouvrement de l'Agence.

Engagements particuliers et résultats attendus

Date limite

September 2007

Achieve:

Etat d'avancement

de recouvrement sera effectuée afin de valider les observations du BVG et de relever les améliorations apportées aux pratiques.

indiquent que des mesures supplémentaires sont nécessaires pour assurer la qualité des travaux. Ce sujet est maintenant clos en ce qui concerne l'atteinte de résultats relatifs à la réponse de la direction à cette observation de 2006.

**A titre d'information :** Un processus d'assurance de la qualité sur place a été élaboré pour une mise en oeuvre dans tous les bureaux d'ici avril 2008. On apporte les ajustements nécessaires aux processus et aux budgets.

## Recommandations de 1994 du BVG en suspens

Recommandation n° 1 du CCP :

« Que l'Agence du revenu du Canada élabore un plan d'action détaillé assorti de délais et d'indicateurs de rendement pour mettre en œuvre les recommandations non encore appliquées du chapitre 29 du rapport du vérificateur général publié en 1994 et qu'elle présente ce plan d'action au Comité permanent des comptes publics au plus tard le 31 décembre 2006. »

- Deux points renfermant des renseignements sur la cote du risque et le rendement ont été ajoutés au Point 1.
- Aucune autre présentation ne sera faite au CCP, puisque notre rapport de septembre 2006 a satisfait à ses demandes.

Jugements particuliers et  
réultats attendus

Date limite

État d'avancement

1. Une analyse des scénarios de risque de perte est effectuée et un rapport final sera rédigé d'ici juin 2007.

Juin 2007

En cours et comme prévu

2. Les normes de rendement seront établies au

Septembre 2007

En cours en comme prévu :

niveau des agents de recouvrement par l'intermédiaire d'un addenda spécialement conçu pour les produits de gestion du rendement pour tous les agents de recouvrement, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2007. Ces normes comprendront la nature et la fréquence des communications avec les débiteurs, les délais de règlement des comptes et l'utilisation de poursuites et d'autres méthodes afin de recouvrer les montants à rembourser.

3. En réponse à la recommandation du BVG de surveiller le temps passé par les agents de recouvrement sur des activités générant des recettes, et celles qui n'en génèrent pas, l'ARC a déjà incorporé l'établissement de rapports plus détaillés sur le temps passé sur des charges de travail spécialisées, nouvellement établies.

Achevé

Achevé (mis en œuvre en avril 2006)

4. Le BVG a signalé que des progrès satisfaisants ont été accomplis en ce qui concerne les quatre points supplémentaires recommandés en 1994 :

Achevé

Achevé

- le recouvrement de créances importantes
- les lignes directrices relatives à la capacité de payer
- le suivi des résultats par l'agent
- l'examen annuel des comptes

La stratégie de l'ARC visant à améliorer la recherche sur la gestion des créances sera en réponse à la recommandation du BVG (8.28) voulant que :  
 « L'Agence du revenu du Canada détermine les données dont elle a besoin pour analyser la composition de ses créances afin de :  
 recueillir et élaborer de meilleures stratégies de recouvrement. »  
 (en prenant en compte différents facteurs, y compris les fluctuations du cycle économique).

CCP Référence n° 4

Engagements particuliers et résultats attendus		Date limite	État d'avancement
1. Déclarations T1	L'élaboration du modèle de recherche initial (afin de mieux comprendre la composition des créances fiscales et le profil des débiteurs) est actuellement prévue pour 2006-2007 en ce qui concerne les programmes de l'impôt sur le revenu des particuliers.	Mars 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un modèle de recherche sur les particuliers qui sont débiteurs fiscaux a été achevé et un certain nombre d'initiatives de recherche connexes ont été achevées ou sont en cours.</li> </ul>
2. Entreprises	L'élaboration du modèle de recherche des programmes visant les entreprises est prévue pour 2007 et sa mise en œuvre est prévue pour le début de 2008.	Mars 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'articulation détaillée d'un modèle de recherche sur les entreprises qui sont débiteurs fiscaux est quelque peu en retard à cause du temps nécessaire pour obtenir des données détaillées requises pour valider notre approche proposée face à ce domaine de recherche. Nous prévoyons reprendre le temps perdu et atteindre le but énoncé de lancer la recherche connexe au début de 2008.</li> </ul>
3. Déclarations T1 - Amélioration	L'élaboration d'une capacité analytique améliorée, utilisant les améliorations des analyses de données du RIR, est actuellement prévue pour 2009 en ce qui concerne les comptes d'impôt sur le revenu des particuliers.	Mars 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'infrastructure des données est en cours d'élaboration afin d'appuyer la recherche et l'analyse visant à accroître la capacité de la recherche sur la gestion des créances en utilisant les données qui sont déjà disponibles à l'ARC.</li> <li>L'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée a été établie afin de répondre aux enjeux liés à la protection de la vie privée concernant l'accès aux données à des fins d'analyse et de recherche.</li> </ul>
4. Entreprises - Amélioration	L'élaboration d'une capacité analytique améliorée, utilisant les améliorations des analyses de données du RIR, d'ici 2011 en ce qui concerne les programmes visant les entreprises.	2011	<p>Reporté jusqu'à l'obtention d'une source de financement. Le financement et les activités actuels sont exclusivement consacrés aux déclarations T1 des particuliers.</p>
5. Recherche sur les indicateurs économiques	Elaborer une méthode de recherche et mener une étude.	Continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une initiative de recherche a été lancée ayant pour but la détermination du choix du moment et de la nature de toute répercussion observable que peuvent avoir des variables économiques déclarées sur la gestion des créances, et si les répercussions évoluent de façon uniforme et mesurable.</li> </ul>

## Etablissement des rapports sur le rendement

La stratégie de l'ARC visant à améliorer l'établissement des rapports sur le rendement pour ses programmes de recouvrement sera en réponse à la recommandation du BVG (8.4) voulant que :

« L'Agence du revenu du Canada améliore considérablement son information de gestion pour la rendre complète et exhaustive. Elle devrait mettre au point des techniques et des sources d'information fiables afin de déterminer régulièrement les résultats de ses efforts de recouvrement et fonder sur cette information les décisions qu'elle prend au sujet de chacun de ses principaux modes et de ses principales mesures de recouvrement. »

Engagements particuliers et résultats attendus	Date limite	État d'avancement
Des outils améliorés d'établissement de rapports sur le rendement pour les programmes de l'impôt sur le revenu des particuliers seront disponibles vers la fin de 2007. L'établissement de rapports pour ces bureaux locaux et au niveau régional, dans les années 2009.	Nouvelle date limite d'avril 2009 (au lieu de mars 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure accessibilité aux données assurée par une version à jour de la Table de revenus consolidés à la fin de 2007. Cela permettra de mieux comprendre les répercussions des processus automatisés comme les lettres, le centre d'appels et les mesures à rappeler (aucune action).</li> <li>La mise en œuvre de l'établissement de rapports opérationnels complets pour les déclarations T1 (particuliers) sera réalisée en avril 2009.</li> </ul>
2. Les outils d'établissement de rapports sur le rendement sont en cours d'actualisation pour une mise en œuvre progressive dans tous les secteurs d'activité opérationnels importants d'ici 2011.	2011	En cours en comme prévu :

3. L'ARC recueillera des renseignements sur les mesures prises par les agents de recouvrement grâce à l'amélioration continue de ses systèmes de mesure du rendement au moyen du projet de Recouvrement intégré des recettes (RIR), dont la mise en œuvre de la première étape importante est prévue d'ici mars 2009.

Nouvelle date limite d'avril 2010 (au lieu de mars 2009)

Nous continuons de réaliser des progrès dans l'amélioration de l'information sur le rendement sur les résultats des mesures prises par les percepteurs particuliers. Des activités ont été achevées ou sont en cours dans les domaines suivants :

- Trois dépôts de données différents ont été créés afin d'appuyer le développement de divers modèles de risque ainsi que les capacités d'analyse des données et d'établissement de rapports sur le rendement.
- On ajoutera une fonction qui permettra d'enregistrer les résultats des mesures de recouvrement en améliorant le système des cas actuel de façon à s'assurer que les employés enregistrent leurs mesures d'exécution.
- La mesure est le développement d'un « dossier du contribuable » grâce auquel l'historique du débiteur particulier, y compris les risques, sera recueilli et mis à la disposition des agents afin d'améliorer la prise de décisions. Cela contribuera au respect des engagements pris au cours de la période 2009-2010.

La stratégie de l'ARC visant l'amélioration de la gestion des dossiers pour son programme de recouvrement sera en réponse à la recommandation du BVG (8.65) voulant que :

L'Agence du revenu du Canada réduise au minimum le nombre d'agents de recouvrement qui traitent chaque compte, prenne note de leurs mesures de recouvrement de façon plus systématique et améliore les outils de gestion des cas qu'elle met à leur disposition. »

Engagements particuliers et résultats attendus	Date limite	État d'avancement
L'amélioration de la capacité de gestion des dossiers est actuellement prévue pour mars 2009 en ce qui concerne le recouvrement de l'impôt sur le revenu des particuliers et l'observation.	avril 2010 (au lieu de mars 2009)	L'ARC s'est engagée à se doter d'un système de gestion des cas à l'échelle de l'entreprise qui ne sera pas prêt en 2009. Elle a plutôt décidé de réduire les investissements dans les systèmes existants et d'investir dans une application sur ordinateur central d'un ensemble d'utilitaires intégrés de l'écran des contribuables, ce qui optimisera malgré tout la réalisation des objectifs en cours. Par conséquent, la Direction nationale a reporté la décision de mettre l'accent sur la gestion du risque à 2009.
- Ensemble d'utilitaires intégrés de l'écran des contribuables Plate-forme d'observation intégrée		<ul style="list-style-type: none"> <li>On a mis au point un prototype de « l'ensemble d'utilitaires intégrés de l'écran des contribuables » et celui-ci est progressivement déployé dans les sites pilotes aux fins de validation, comme prévu au départ. Le prototype de l'ensemble d'utilitaires aidera les agents des bureaux locaux à recouvrer les créances.</li> <li>On ajoutera une fonction qui permettra d'enregistrer les résultats des mesures de recouvrement en améliorant le système des cas actuel de façon à s'assurer que les employés enregistrent « une mesure de recouvrement ».</li> </ul>
- Élément de gestion de la charge de travail		Reporté jusqu'à l'obtention d'une source de financement Le financement et les activités actuels sont entièrement consacrés aux déclarations T1 des particuliers.
2. On prévoit actuellement que les programmes visant les entreprises utiliseront les mêmes éléments pour les améliorations apportées à la gestion des dossiers et de la charge de travail en 2011.		

# Annexe B – Autres sujets d'intérêt

## Plans d'action détaillés pour la gestion des créances

Suivi des mesures en vue de répondre aux recommandations du Comité des comptes publics et du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) concernant le recouvrement des dettes fiscales par l'ARC.

## Gestion du risque

La mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques de l'Agence du revenu du Canada repose sur un processus automatisé de cotation du risque qui permet de prioriser les créances fiscales plus élevées. L'Agence du revenu du Canada met en œuvre un processus automatisé de cotation du risque qui permet de prioriser les créances fiscales plus élevées. L'Agence du revenu du Canada met en œuvre un processus automatisé de cotation du risque qui permet de prioriser les créances fiscales plus élevées.

Engagements particuliers et résultats attendus		
Date limite		
État d'avancement		
1. Etablir et mettre en œuvre des processus afin d'utiliser les nouveaux outils d'évaluation du risque et élaborer des modèles et des cotes de risque.	La nouvelle date limite est : avril 2009 (au lieu de mars 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les modèles de risque seront élaborés en 2006-2007 et leur lancement pour mise à l'essai est prévu au cours de 2007-2008.</li> <li>Des cotes de risque pleinement opérationnelles seront disponibles pour les comptes d'impôt sur le revenu des particuliers d'ici mars 2009.</li> </ul>
2. Des cotes de risque pleinement opérationnelles sont prévues pour les programmes visant les entreprises d'ici 2011.	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les essais sur place d'un modèle de recouvrement qui prévoit la probabilité du règlement de cas suivant des mesures prises par l'Agence, permettant ainsi à l'ARC d'attribuer ses ressources de façon plus efficace.</li> <li>Reporte jusqu'à l'obtention d'une source de financement.</li> <li>Le financement et les activités actuels sont entièrement consacrés aux déclarations T1 des particuliers.</li> </ul>

En date du 31 mars 2007

Stratégies d'entreprise et du développement des marchés

Stephen O'Connor  
Sous-commissaire

Affaires publiques

Jean Charlier  
Sous-commissaire

Services juridiques

Charles MacNab  
Avocat général principal et  
avocat en chef de l'Agence

Communication, Information et sous-

Dirigeant principal de  
Gloria Kuffner

Ressources humaines

Lysanne Gauvin  
Sous-commissaire

Procédures et administratives

James Ralston  
Administrateur supérieur des  
affaires administratives

James Ralston

Administration

Patricia A. MacDonald  
Directrice générale

Patricia A. MacDonald

Québec

Montique Leclair  
Sous-commissaire

Pratiques

Kathy Turner  
Sous-commissaire

Pacifique

Rod Quiney  
Sous-commissaire

Ontario

Larry Hillier  
Sous-commissaire

Atlantique

Peter Estey  
Sous-commissaire

Guy Proulx  
Sous-commissaire

Services aux contribuables et  
gestion des créances

Programmes d'observation

Brian McCauley  
Sous-commissaire

Politique législative et affaires

reglementaires

Services de cotisation et

Barbara J. Slater  
Sous-commissaire

Appels

Paul Lynch  
Sous-commissaire intermédiaire

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Paul Lynch

Le Conseil de direction est appuyé par quatre comités qui effectuent un examen détaillé d'un grand nombre de points avant qu'ils ne soient présentés devant tout le Conseil.

Le tableau suivant présente les membres de chacun des comités en date du 31 mars 2007 ainsi que le taux de participation de chaque directeur :

Le Conseil de direction est appuyé par quatre comités qui effectuent un examen détaillé d'un grand nombre de points avant qu'ils ne soient présentés devant le Conseil.

Membres du Conseil	Conseil de direction (vingt réunions et six téléconf.)	Comité de la vérification (quatre réunions et quatre téléconf.)	Comité des ressources (quatre réunions et une téléconf.)	Comité des ressources humaines (quatre réunions et une téléconf.)	Comité de régulation d'entreprise (trois réunions et trois téléconf.)
Myles Bourke	10/10	4/4			
Bernice Buckle	11/11			9/5	
Michael Dorais	11/11	3/3	3/3	3/3	3/3
Gordon Gillis	4/4			1/1	
André Gingras	9/11		1/3		
Jim Hewitt	10/11	8/8			1/1
Howard Leeson	10/11			3/3	3/3
Rod Malcolm	11/11		3/3		
Patricia Mella	3/3		1/1		
Jim Penney	10/11			3/3	3/3
Connie Roveto	11/11	8/8	4/5	3/3	0/3
Thomas Tupper	10/11			3/3	
Sylvie Tessier	3/3		1/1		
Moyenne de participation	94 %	100 %	92 %	87 %	92 %

## Annexe A - Le Conseil de direction de l'ARC

### Membres du Conseil

Le Conseil est formé de 15 membres, y compris la présidente, le commissaire et premier dirigeant, un directeur nommé par chacune des provinces, un directeur nommé par les territoires et deux directeurs nommés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent une perspective du secteur privé et une approche d'affaires à la gestion et, à ce titre, ils sont les champions d'un programme important de changement à l'ARC.

Le tableau suivant présente les membres du Conseil en date du 31 mars 2007.

<b>Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A</b> Présidente, Conseil de direction	<b>James J. Hewitt, FCMA</b> Directeur d'entreprise Penticton (Colombie-Britannique)
<b>Camille Belliveau, FCGA, CFP</b> Directeur exécutif Groupe EPR Canada Inc. Shediac (Nouveau-Brunswick)	<b>Rod Malcolm, CA</b> Directeur d'entreprise Iqaluit (Nunavut)
<b>Myles Bourke, B.Comm., FCA</b> Directeur d'entreprise Comptable agréé Lethbridge (Alberta)	<b>Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., MA</b> Directrice d'entreprise Stratford (Île-du-Prince-Édouard)
<b>L. Bernice Buckle</b> Directrice d'entreprise Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador)	<b>James R. Ninninger, B.Comm., M.B.A., Ph.D</b> Directeur d'entreprise Ottawa (Ontario)
<b>Raymond Destrochers, B.Comm., CA, CFE</b> Associé BDO Dunwoody s.r.l., comptables agréés Winnipeg (Manitoba)	<b>Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CCDSS</b> Conseiller en soins de santé Toronto (Ontario)
<b>Gordon Gillis, B.A., LL.B.</b> Avocat/consultant Dartmouth (Nouvelle-Écosse)	<b>Sylvie Tessier, B.Sc, ing., M.B.A.</b> Directrice-conseil Sierra Systems Toronto (Ontario)
<b>André Gingras</b> Fondateur et directeur André Gingras et Associés inc. Montréal (Québec)	<b>Michel Dorais, IAS.A</b> Commissaire et premier dirigeant Agence du revenu du Canada Ottawa (Ontario)

## Ressources humaines

Le Conseil a examiné plusieurs activités et initiatives liées à ses responsabilités de supervision des ressources humaines.

La plus importante de celles-ci était l'initiative de la Norme de classification de l'Agence – Services et Programmes (NCA-SP). La NCA-SP est un projet pluriannuel d'envergure visant à simplifier les catégories d'emploi des Services et Programmes à l'ARC. Le Conseil a reçu des mises à jour périodiques sur les progrès réalisés à ce chapitre tout au long de l'année.

Le Conseil a donné des suggestions pour l'évaluation du rendement du commissaire et premier dirigeant et du commissaire délégué et il a examiné les évaluations du rendement de l'administrateur supérieur des affaires financières et du vérificateur interne de l'ARC. Des objectifs de rendement ont également été formulés pour le commissaire et premier dirigeant.

Parmi d'autres questions et initiatives importantes liées aux ressources humaines, le Conseil a examiné une analyse nationale du risque professionnel, la gestion du rendement des employés, la rémunération des cadres et la planification de la relève pour des postes clés de l'ARC.

## Activités de supervision stratégique du Conseil en 2006-2007

Une responsabilité principale du Conseil consiste à s'assurer que la direction dispose d'une stratégie solide pour l'avenir de l'entreprise et que la direction applique cette stratégie avec succès.

## Agence 2010

En 2005-2006, le Conseil a travaillé en étroite collaboration avec la direction sur l'élaboration de la principale stratégie d'entreprise de l'ARC. Agence 2010. En 2006-2007, il a changé son orientation afin de surveiller la mise en oeuvre de la stratégie par la direction. Dans le cadre de cette stratégie générale, le Conseil a examiné et approuvé

## Evaluation du Conseil

En 2006-2007, le Conseil a effectué une évaluation officielle de son rendement et de ses processus. Les questions et les suggestions présentées sont

examinées dans le but d'améliorer davantage l'efficacité du Conseil. Le Conseil a également clarifié et amélioré ses procédures relatives à la tenue de réunions, et il a révisé les chartes de ses comités afin de tenir compte des rôles et responsabilités changeants de ceux-ci.

## Orientation et perfectionnement des administrateurs

Les facteurs clés du renforcement du rendement du Conseil sont l'orientation et le perfectionnement continu de ses membres dans le but d'accroître leur connaissance de l'ARC et leurs compétences de base à titre d'administrateurs.

Au cours de la dernière année, quatre nouveaux membres ont été nommés au Conseil. En février 2007, ils ont participé à une séance d'orientation approfondie de deux jours. En outre, à l'autonomie de 2006, le Conseil a accepté d'appuyer les possibilités de formation continue pour les administrateurs, y compris l'autoapprentissage et les présentations sur place. Ceux-ci peuvent ainsi se tenir au courant des pratiques exemplaires en matière de régie d'entreprise et des nouveautés dans des domaines particuliers tels que les méthodes de vérification.

systèmes qui soutiennent les activités principales de l'ARC soient suffisamment déterminés et atténués. Le Conseil a surveillé les progrès réalisés par rapport aux projets de la TI et aux risques pour celle-ci, comme la mise à niveau du centre de données de l'ARC et la Voie de communication protégée, une initiative à l'échelle du gouvernement visant à appuyer la prestation des services en ligne.

### Politiques, plans et rapports d'entreprise

En 2006-2007, le Conseil a approuvé les nouvelles versions et les versions révisées de plusieurs politiques d'entreprise, y compris les politiques sur la vérification interne et l'évaluation des programmes, la santé et la sécurité, les comités en milieu de travail, les voyages d'affaires de même que le développement durable et l'environnement.

L'une des politiques principales approuvées par le Conseil est la politique de gestion de projet. Elle fait en sorte que tous les projets entrepris par l'ARC comprennent des structures de responsabilisation appropriées et soient gérés conformément aux principes et aux pratiques exemplaires en matière de gestion de projet, afin que l'ARC en tire un bénéfice maximal. Selon l'une des exigences de cette politique, le Conseil doit approuver et surveiller tous les plans de projets dont on prévoit que les coûts du cycle de vie dépasseront les 20 millions de dollars. Par conséquent, plusieurs plans de projets ont été présentés au Conseil pour approbation en 2006-2007.

Le Conseil a également examiné les plans de vérification et les rapports du vérificateur interne de l'ARC et du Bureau du vérificateur général. En outre, les dépenses de l'ARC par rapport à son budget ont été contrôlées tous les trimestres. Et conformément aux pratiques exemplaires de la régie, le président du comité de la vérification a examiné les états des frais de déplacement du commissaire et premier dirigeant, et en a présenté un compte rendu au Conseil.

Comme c'est le cas chaque année, le Conseil a présenté des suggestions et approuvé le *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010*. Le

le Conseil de direction est chargé de superviser l'organisation et l'administration de l'Agence ainsi que la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés, ce qui comprend l'élaboration du Plan d'entreprise de l'ARC. Le Conseil remplace une bonne partie des fonctions de supervision et de contrôle assumées auparavant par le Secrétaire du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique ainsi que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le Conseil amène l'ARC la rigueur et l'expertise du secteur privé. Il présente aussi une diversité de perspectives puisque les provinces et territoires proposent onze de ses quinze membres, issus de différents arrière-plans professionnels.

Des renseignements sur le Conseil et ses membres, ainsi que sur le taux de participation des administrateurs, sont présentés à l'Annexe A.

### Activités de supervision fiduciaire du Conseil en 2006-2007

Chaque année, le Conseil de direction remplit ses devoirs de supervision fiduciaire en veillant à la bonne gestion de l'Agence du revenu du Canada. En 2006-2007, les principaux secteurs d'intérêt comprenaient les suivants.

#### Gestion du risque

Une partie du rôle du Conseil dans la régie de l'ARC et la gérance de ses ressources consiste à s'assurer que des stratégies et des systèmes sont en place en vue de déterminer, d'évaluer et de gérer les risques à l'échelle de l'Agence. En 2006-2007, le Conseil a surveillé les progrès réalisés dans l'élaboration du Programme de gestion du risque de l'entreprise (GRE), y compris l'élaboration de projets pilotes et d'un inventaire des risques organisationnels.

#### Technologie de l'information

Le Conseil a également joué un rôle accru en veillant à la bonne gestion des ressources de la technologie de l'information (IT), et à ce que les risques pour les



À titre de commissaire, je suis tenu de rendre compte au ministre du Revenu national de toutes les questions liées aux programmes et, au Conseil de direction pour les questions administratives. Par le dépôt du présent rapport au Parlement, je suis heureux de signaler que, encore une fois, l'Agence du revenu du Canada a atteint ses résultats stratégiques : la vaste majorité des contribuables canadiens continuent de se conformer aux lois fiscales, et nous poursuivons l'exécution efficace des programmes de prestations et de crédits.

En 2006-2007, nous avons perçu un peu plus de 346 milliards de dollars en recettes fiscales et avons remis, en temps opportun, plus de 15,2 milliards de dollars en versement de prestations et de crédits à plus de 11 millions de Canadiens admissibles. En plus de démontrer ces résultats tangibles, nous avons accru de manière importante nos efforts à renforcer la gestion de la dette fiscale et traiter des domaines tels que l'économie clandestine, la planification fiscale abusive et les nouveaux risques liés au secteur des régimes enregistrés.

La dernière année a également comporté son lot de possibilités et de défis particuliers. En octobre 2006, une entente a été signée en vue de transférer l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario à l'ARC. Cette initiative, qui tire parti de notre expertise opérationnelle, permettra, une fois mise en oeuvre, de diminuer le fardeau de l'observation des entreprises ontariennes, de rationaliser nos services et de réduire les coûts administratifs.

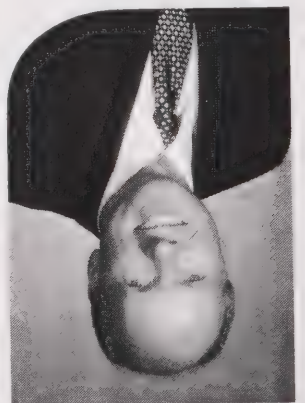
Au début de mars 2007, nous avons fait face à un défi de taille, lorsqu'à la suite de difficultés informatiques, nous avons interrompu le fonctionnement de nos bases de données sur les dossiers d'impôt des particuliers. Je félicite nos employés de leur travail acharné pour régler ce problème. Grâce à leurs efforts, l'intégrité et la confidentialité des renseignements n'ont pas été compromises, et les répercussions négatives ont été réduites au minimum. En fait, nous avons connu une augmentation du nombre de déclarations produites par voie électronique. Je suis convaincu que le professionnalisme, l'intégrité, les connaissances et le dévouement de nos employés continueront d'être le fondement de la capacité de l'ARC à fournir des résultats qui comptent pour les Canadiens.

À mesure que nous progressons, nous continuerons de renforcer nos activités principales, de réduire le fardeau de l'observation en tirant parti de notre expertise opérationnelle et informatique, et d'offrir aux Canadiens un service de qualité.

Le commissaire et premier dirigeant,  
Agence du revenu du Canada



William V. Baker



des redressements et des normes de service en cours d'élaboration en 2007-2008.

Activité de programme	Norme de service	Objectif
Cotisations des déclarations et traitement des déclarations et paiements (AP2)	<p>Envois mensuels d'états des paiements provisoires (EPP) aux contribuables de l'impôt sur le revenu T2 des sociétés et de la TPS/TVH</p> <p>Traitement des demandes de remboursement (TPS/TVH) aux visiteurs dans un délai de quatre semaines</p> <p>Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers (sur papier dans un délai de quatre à six semaines, par voie électronique dans un délai de deux semaines)</p>	<p>95 %</p> <p>95 %</p> <p>100 %</p> <p>90 %</p> <p>98 %</p>
Programmes de prestations (AP6)	<p>Réponse aux demandes téléphoniques des organismes de bienfaisance dans un délai de deux minutes</p> <p>Réponse aux demandes de renseignements téléphoniques sur la PFCE dans un délai de deux minutes</p>	<p>98 %</p> <p>75 %</p>
Observation en matière de déclaration (AP4)	<p>Traitement des renonciations en vertu de l'article 105 du Règlement dans un délai de 30 jours sur réception de tous les documents</p>	85 %
Programmes de prestations (AP6)	<p>Réponse aux demandes de renseignements des bénéficiaires par des renseignements exacts et traitement des nouveaux renseignements des bénéficiaires, y compris l'envoi d'un paiement, d'un avis ou d'une lettre, avec exactitude</p> <p>Traitement avec exactitude des renseignements personnels pour les demandes de prestations</p>	<p>98 %</p> <p>75 %</p>
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	<p>Publications T1 – les travaux d'élaboration ont été suspendus</p> <p>Les travaux d'élaboration d'une nouvelle norme téléphonique pour les régimes enregistrés (réponse dans un délai de six semaines) seront suspendus</p>	<p>A supprimer</p> <p>A supprimer</p>
Activité de programme	Norme de service	Objectif

Service	Norme de service	Objectif	Norme de service				
			2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
41. Services statistiques aux intervenants externes	Reponse aux demandes de données statistiques des clients ou des contribuables dans un délai moyen de 30 jours civils	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	28 jours	28 jours

**Notes explicatives concernant la Qualité des données (QD) ou l'Écart (E) significatif quant au rendement :**

orsque les normes de service sont exprimées en nombre de jours, les résultats sont arrondis à la décimale pres-  
 Normes 1 et 2 : QD : Les résultats représentent uniquement les données des B5F (les Centres fiscaux n'y sont pas compris).  
 Norme 8 : QD : Il s'agit d'une nouvelle norme de service et, par conséquent, aucune donnée antérieure ne s'applique.  
 Norme 9 : QD : Nous avons appliqué une méthode simplifiée fondée sur les risques pour les activités d'enregistrement ce qui a entraîné une augmentation du pourcentage de demandes examinées dans les délais prescrits et d'avantage de ressources consacrées aux activités d'observation après l'enregistrement.  
 Norme 10 : La norme n'a pas été atteinte en raison du vieillissement de l'inventaire issu de la réaffectation du personnel vers d'autres priorités, la formation, les changements aux circuits de travail et les modifications aux systèmes.  
 Norme 20 : QD : La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, c'est-à-dire ceux qui se rapportent aux circuits de travail qui ne comportent pas l'attente de renseignements de fonds en vue d'être résolus.

Norme 25 : QD : Il s'agit d'une nouvelle norme de service et, par conséquent, aucune donnée antérieure ne s'applique.  
 Norme 26 : QD : Les systèmes utilisés pour déterminer le délai de traitement des déclarations de TPS/TVH incluent aussi un petit volume (environ 10 %) d'autres charges de travail de TPS.  
 Norme 28 : QD : Impossible de fournir un résultat pour cette norme. Auparavant « Traitement des demandes d'équité ».  
 Norme 35 : QD : Cette norme exclut, par exemple, les oppositions qui sont résolues dans un délai de 30 jours, les oppositions non valides et les différends liés à l'équité salariale.  
 Norme 38 : QD : Un échantillonnage était prévu en mars 2007 mais il a été repoussé en raison de la panne du système. Par conséquent, les résultats ne sont pas disponibles.  
 Normes 36, 37, 39 et 40 : QD : En 2006-2007, les renseignements s'appuyaient sur un échantillonnage. Les normes de service 39 et 40 seront renommées. Traitement d'une demande d'augmentation ou d'annulation d'un représentant, puisqu'elle comprend toutes les demandes, pas seulement les T1013.  
 Note : Conformément à l'approbation des plans d'entreprise, la restructuration des régimes enregistrés a mené à la suppression de deux normes de service, c.-à-d. l'agrement réputé et le service téléphonique.



Service	Norme de service	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
24. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiduciaires	Dans un délai de 4 mois	Actuel	95 %	77 %	72 %	97 %	96 %	✓
25. Traitement des déclarations de taxe d'accise, de droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	Dans un délai de 90 jours	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	98 % (voir la note)	✓
26. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	95 %	96 %	96 %	97 %	98 %	98 % (voir la note)	✓
27. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours 90 % en 90 jours	75 % 90 %	75 % 91 %	76 % 93 %	82 % 96 %	88 % 96 %	90 % 97 %	✓ ✓

#### Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)

Service	Norme de service	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
28. Traitement des demandes d'allègement des contributions relatives aux comptes clients et aux comptes de fiduciaire	De 4 à 6 semaines	Actuel	92 %	90 %	90 %	90 %	Non disponible (voir la note)	n.d.

#### Observation en matière de déclaration (AP4)

Service	Norme de service	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
29. Demandes de crédits remboursables de la RS&DE	120 jours	Actuel	90 %	93 %	95 %	92 %	96 %	✓
30. Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE	365 jours	90 %	89 %	92 %	94 %	95 %	96 %	✓
31. Demandes de crédits remboursables de la RS&DE	240 jours	90 %	93 %	95 %	95 %	94 %	97 %	✓
32. Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE faites par le demandeur	365 jours	90 %	88 %	94 %	94 %	94 %	93 %	✓

## Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Service	Norme de service	Objectif	Actual					Evaluation
			2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
13. Fonds de revenu de retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de	Dans un délai de 60 jours	80 %	66 %	90 %	95 %	84 %	91 %	✓
14. Régimes d'épargne-études (demandes d'enregistrement, de modification ou de	60 jours	85 %	71 %	92 %	93 %	88 %	85 %	✓
15. Rapports	9 mois	80 %	73 %	72 %	81 %	80 %	36 %	✗
16. Régimes de revenu différé - réponse aux demandes écrites	Dans un délai de 60 jours	80 %	60 %	64 %	69 %	75 %	60 %	✗
17. Régimes de participation différée aux bénéfices - participation différée	180 jours	80 %	S.O.	S.O.	85 %	79 %	99 %	✓
18. Régimes de participation différée aux bénéfices - participation différée	270 jours (9 mois)	80 %	S.O.	S.O.	82 %	68 %	89 %	✓
19. Traitement des demandes de remboursement de la TPS/TVH aux visiteurs	De 4 à 6 semaines	95 %	95 %	98 %	99 %	99,7 %	96 %	✓
20. Réponse aux demandes de remboursement faites par les contribuables (TI)	8 semaines	100 %	9 semaines	5 semaines	6 semaines	6 semaines	7 semaines (voir la note)	✓
21. Envoi mensuel d'un état des paiements (EPP) aux sociétés et d'autres fournisseurs	Envoyé au plus tard le 18 <sup>e</sup> jour du mois	95 %	70 %	61 %	49 %	94 %	100 %	✓
22. Traitement des demandes de renseignements	De 4 à 6 semaines	quatre semaines	Moins de 4 semaines	Moins de 4 semaines	Moins de 4 semaines	Moins de 4 semaines	Moins de 4 semaines	✓
23. Traitement des déclarations de revenus TI des particuliers (sur papier)	2 semaines	deux semaines	Moins de 2 semaines	Moins de 2 semaines	Moins de 2 semaines	Moins de 2 semaines	Moins de 2 semaines	✓

✓ Objectif atteint ou dépassé ☒ Objectif en grande partie atteint ☒ Objectif non atteint ☐ Norme de service nouvelle ou modifiée

uide à la clientèle (AP1)

Service	Norme de service	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Fin d'année
1. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de deux jours ouvrables	100 %	89 %	94 %	98 %	98 %	98 %	✓
2. Programme de solution de problèmes	Solution ou communication avec le client dans un délai de 15 jours ouvrables	100 %	100 %	94 %	97 %	97 %	97 % (voir la note)	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Demandes de renseignements généraux - Réponse aux appels en attente	Dans un délai de deux minutes	80 %	S.O.	S.O.	81 %	80 %	77 %	✓
4. Demandes de renseignements téléphoniques pour les entreprises - Réponse aux appels en attente	Dans un délai de deux minutes	80 %	S.O.	100 %	81 %	85 %	81 %	✓
5. Organismes de bienfaisance - Réponse aux demandes téléphoniques mises en attente	Dans un délai de 60 secondes	85 %	S.O.	S.O.	90 %	86 %	87 %	✓
6. Décisions anticipées en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans un délai de 60 jours en moyenne	100 %	60,3 jours	57 jours	62 jours	84 jours	94 jours	×
7. Interprétations techniques en matière d'impôt sur le revenu	Dans un délai de 90 jours en moyenne	100 %	78 jours	82 jours	75 jours	87 jours	105 jours	×
8. Décisions et interprétations en matière de TPS/TVH - Demandes écrites	Dans un délai de 45 jours ouvrables	75 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	87 % (voir la note)	✓
9. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet en 180 jours	85 %	89 %	91 %	89 %	96 %	97 % (voir la note)	✓
10. Modification aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %	79 %	78 %	84 %	89 %	82 % (voir la note)	✓
11. Cessation des régimes de pension agréés	Un an	85 %	89 %	77 %	88 %	90 %	88 %	✓
12. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %	84 %	89 %	97 %	94 %	95 %	✓

Même s'il y a eu un déclin de 6 points de pourcentage dans le nombre d'objectifs des normes de service atteints et en grande partie atteints entre 2005-2006 et 2006-2007, nous croyons que ces résultats présentent un très faible risque que les contribuables ne respectent pas leurs obligations fiscales.

un client ». Nous avons mis en place un vaste éventail de mesures afin de composer avec cette augmentation, et nous prévoyons obtenir de meilleurs résultats au cours du prochain exercice.

avec six normes de service n'ayant pas atteint l'objectif, une hausse de deux par rapport au dernier exercice. En outre, trois normes de service qui n'avaient pas atteint les objectifs au cours du dernier exercice ont présenté des résultats qui se sont détériorés davantage en 2006-2007 : les décisions anticipées en matière d'impôt à l'intention des contribuables, régimes de revenu différé – réponses aux demandes écrites, et le Système d'identification des représentants des contribuables (SIRC) en dehors des périodes de pointe, dont il est question plus loin. Comme il en est question à la page 52, nous n'avons pas atteint nos objectifs en matière de décisions anticipées en matière d'impôt et d'interprétation technique de l'impôt sur le revenu. Dans le cas des décisions anticipées en matière d'impôt, notre

rendement s'est amélioré en cours d'exercice, et grâce à l'embauche de nouveaux employés, nous prévoyons des améliorations soutenues au cours du prochain exercice. Dans les cas d'interprétations techniques de l'impôt sur le revenu, l'accent mis sur le règlement des dossiers anciens au cours du présent exercice a entraîné une hausse des temps de traitement moyens. À mesure que s'achèvent ces efforts, nous prévoyons de meilleurs résultats au cours du prochain exercice.

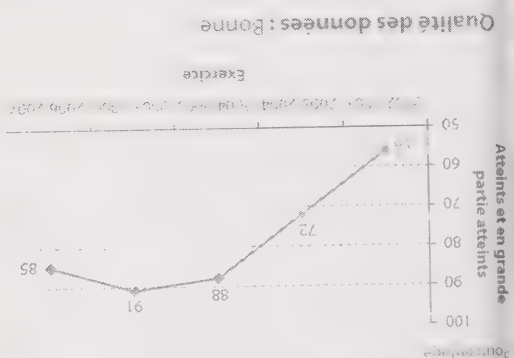
En outre, nous n'avons pas atteint deux des normes de service liées aux régimes enregistrés : les rapports d'évaluation actuarielle et les régimes de revenu différé – réponses aux demandes écrites. Pour faire suite à notre exposé à la page 36, nous restructurons nos ressources des régimes enregistrés afin de mettre l'accent sur l'observation. Plusieurs activités de transformation ont une incidence négative sur notre capacité d'atteindre certains des objectifs associés aux normes de service pour nos régimes enregistrés. Une fois ces travaux terminés, nous prévoyons être en mesure d'atteindre les objectifs établis pour ces normes de service à l'avenir.

En 2006-2007, nous n'avons pas atteint nos deux normes de service pour le SIRC, puisque nous avons connu une hausse importante du nombre de demandes, surtout en raison de l'intérêt de tiers dans l'utilisation du nouveau service en ligne « Représenter

es normes de service indiquent publiquement le niveau de rendement auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre de la part de l'Agence des circonstances normales. Des normes de service raisonnables et que l'Agence atteint contribuent à nos efforts visant à promouvoir l'observation. Nous croyons qu'en facilitant l'observation, nous l'améliorons.

Nous publions des normes de service externes afin de souligner notre engagement envers une gestion transparente, la responsabilisation en matière de résultats et la prestation de services axés sur les citoyens. L'atteinte constante des normes de service contribue également à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement.

Figure 22 Objectifs des normes de service atteints et en grande partie atteints



En général, nous avons atteint ou en grande partie atteint 34 objectifs sur 40, mesurés en 2006-2007. Mais surtout, nous avons atteint nos normes de service pour les activités à volume élevé et qui touchent le plus grand nombre de contribuables ou de bénéficiaires de prestations. Par exemple, nous avons atteint toutes les normes de service liées au traitement des déclarations de renseignements et des demandes de PCFE. De 2002-2003 à 2005-2006, on a constaté une augmentation régulière du pourcentage d'objectifs des normes de service que nous avons atteints ou en grande partie atteints. Toutefois, en 2006-2007, nous avons connu une baisse de 6 points de pourcentage,



e renouvellement de l'intranet améliorera la productivité des employés et le partage du savoir.

## /évaluation et évaluation de l'entreprise

Une bonne régie signifie également que les recettes fiscales sont dépensées de façon efficace. En 2006-2007, nous avons effectué des vérifications internes et des évaluations de programmes qui ont procuré des renseignements objectifs et des conseils tout en assurant le bien-fondé de nos activités. Nous avons présenté un rapport sur les résultats des vérifications et des évaluations au comité de la régulation du Conseil de direction.

## Services juridiques

Notre groupe des Services juridiques continue d'offrir des conseils juridiques en ce qui concerne nos opérations et nos politiques. Il coordonne aussi le service plus vaste du ministère de la Justice pour les travaux consultatifs liés au recouvrement, à l'impôt international, aux enquêtes et aux appels. Les Services juridiques ont offert une formation à nos employés dans des domaines tels que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la confidentialité des renseignements fiscaux, l'éthique et les conflits d'intérêts et plusieurs secteurs du droit public.

## Relations avec les provinces et les territoires

En 2006, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont signé un protocole d'accord qui transférera

L'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario du ministère du Revenu de l'Ontario à l'ARC. Les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont convenu d'élargir l'Accord de perception fiscale actuel pour l'administration de l'impôt sur le revenu des particuliers de l'Ontario afin d'y inclure l'impôt sur le revenu des sociétés. Nous administrerons aussi d'autres impôts des sociétés, l'impôt sur le capital et l'impôt supplémentaire spécial que paient les assureurs-vie, selon le principe du recouvrement des coûts. Cette initiative viendra accroître l'harmonisation des régimes fiscaux du Canada, réduira les coûts associés à l'observation pour les entreprises et réduira les frais d'administration des gouvernements.

L'administration unique de l'impôt ontarien des sociétés viendra plus que tripler le montant de l'impôt sur le revenu des sociétés que l'ARC perçoit pour le compte des provinces et territoires. Les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont prévu que la transition vers la mise en oeuvre complète, y compris la production d'une seule déclaration de revenus des sociétés, devrait être terminée d'ici janvier 2009 pour les années d'imposition se terminant après le 31 décembre 2008. D'importants progrès ont été réalisés en 2006-2007 par les deux gouvernements en prévision de la transition.

Pour renforcer les rapports avec les clients actuels et les nouveaux clients, nous avons adopté une gestion financière transparente et l'établissement de rapports sur nos processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation. Cette politique a renforcé davantage la confiance de nos clients dans notre capacité à fournir des solutions opérationnelles efficaces.

l'élaboration et la mise à l'essai de processus de gestion du risque qui permettront l'évaluation et la gestion du risque dans l'ensemble des programmes.

Le développement durable est une priorité de l'ARC. Comparativement à 2005-2006, nous avons réduit notre consommation de papier d'environ 10 %, augmenté nos achats de produits écologiques d'environ 30 % et dépassé considérablement notre objectif de diversion des déchets solides.

Nous avons maintenu des normes élevées dans la protection des employés, de l'information, des installations et des systèmes, au moyen d'examen de la conformité et de la surveillance qui ont assuré un cadre politique suffisant et des stratégies de mises en oeuvre dans le but de protéger les renseignements des contribuables. Nous avons distribué à tous les employés des communications sur la formation et la sensibilisation en matière de sécurité.

Voici, entre autres, des initiatives qui ont pour but d'assurer une sécurité soutenue à l'ARC en 2006-2007 :

- l'exécution d'inspections de sécurité matérielle, des évaluations de la menace et du risque, des examens de la sécurité technique pour tous les emplacements de l'ARC et une gamme de systèmes, d'applications et de plates-formes;
- la continuité du programme de sécurité du personnel de l'Agence, au cours duquel nous avons répondu à 12 800 demandes d'enquête de sécurité;
- le renforcement de notre capacité de gestion d'urgence avec la création d'un site de rechange pour notre Centre de coordination des opérations d'urgence, si une urgence venait à paralyser le centre-ville d'Ottawa.

Au cours de cet exercice, nous avons continué de renforcer notre capacité d'évaluer les contrôles internes sur l'établissement de rapports financiers et d'en rendre compte, dans le cadre du processus d'accréditation de l'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF). Le processus sera

## Affaires publiques

des sociétés.

harmonisé avec les nouvelles responsabilités d'administrateur et d'ASAF qui seront régies par la politique du SCT relative aux contrôles internes, lorsqu'elle sera mise en application. En outre, nous nous sommes préparés à ce qui sera le premier Rapport du vérificateur général sur les contrôles d'un organisme de services jamais émis pour un organisme du secteur public. Ce rapport fournira aux provinces et territoires une plus grande assurance concernant la fiabilité des renseignements financiers que nous offrons en ce qui concerne l'impôt sur le revenu des sociétés.

En mars 2007, le SCT a approuvé la présentation conjointe de l'ARC et de TPSCG nous permettant d'assumer des responsabilités de gestion du portefeuille de biens immobiliers de l'ARC. Toujours en mars 2007, une entente sur les biens et services immobiliers a été signée avec TPSCG, laquelle nous permettra d'exercer l'entière autorité sur les biens immobiliers conférée en vertu de la *Loi sur l'ARC*.

également été approuvées.

Nous avons continué à moderniser la fonction d'édition en 2006-2007, afin d'en obtenir un meilleur rapport coût-rendement et d'en améliorer la sécurité. En particulier, nous avons réalisé des économies de coûts en changeant la couverture de la trousse à une enveloppe en polyéthylène transparent. Nous avons aussi renforcé la sécurité des trousseaux d'impôt en nous assurant de cacher le numéro d'assurance sociale du contribuable.

En 2006-2007, nous avons également continué la mise en oeuvre du plan pluriannuel du renouvellement de l'intranet. Plus particulièrement, nous avons mis au point le Plan stratégique de l'intranet, un cadre de régie et des exigences opérationnelles de haut niveau.

Canadiens. En 2006-2007, nous avons relevé le défi de protéger les biens de la TI contre des menaces imprévues ou délibérées contre la sécurité des systèmes.

## Finances et administration

Nous avons renforcé les systèmes de planification financière et augmenté l'exactitude des prévisions en renforçant l'engagement de la direction envers une

bonne gestion des ressources. Il revenait aux gestionnaires de continuer d'envisager un écart de plus ou moins 5 % entre le Plan des dépenses annuelles prévues au deuxième trimestre et les dépenses réelles en fin d'exercice. Cet accent sur la gestion financière renforce le lien entre le rendement des programmes et l'utilisation de ressources limitées. Nous avons continué de mettre l'accent sur l'examen et la réaffectation des ressources, ce qui comprend une série d'examen des dépenses pour les principales initiatives, la détermination des économies de programmes et la réaffectation du financement aux priorités plus élevées de l'ARC. Nous avons utilisé nos rapports sur le rendement en cours d'exercice pour établir le lien entre les ressources et les résultats, et le Comité de la gestion des ressources et des investissements pour réaffecter les ressources aux secteurs prioritaires.

Nous avons continué de simplifier notre fonction des finances et de l'administration. De nouveaux modèles de prestations de services financiers et administratifs, qui se caractérisent par des centres d'expertise ou une prestation de services centralisée, ont été présentés aux régions. Nos plans de rationalisation comprennent la réduction du nombre de centres d'opérations financières, le lancement du Centre national de services professionnels pour la passion des marchés régionaux à Laval, au Québec, et un Centre de services professionnels pour le commerce électronique dans chaque région. Nous avons aussi rationalisé nos opérations de traitement du courrier et établi des centres d'expertise en biens immobiliers dans chaque région.

Afin d'orienter nos décisions opérationnelles, nous avons lancé une nouvelle Stratégie de gestion du risque de l'entreprise. Nous avons achevé

une plate-forme nationale centralisée des services des Centres de données.

Nous avons fait progresser notre entrepôt de données, améliorant ainsi notre capacité d'évaluer et d'exécuter des programmes nouveaux et existants, et d'en rendre compte, tout en fournissant des solutions de renseignements opérationnels à l'appui des programmes qui nécessitent une prise de décisions actives et stratégiques.

Nous lançons la technologie du moteur des règles administratives (MRA) afin de fournir plus de contrôle et de souplesse à notre gestion de la dette fiscale.

Nous avons terminé la restructuration du système de TPS/TVH, fournissant une application durable qui étend les bases à la surveillance accrue de l'observation. Nous avons aussi répondu rapidement aux priorités législatives en effectuant les versements de la Prestation universelle pour la garde d'enfant et en préparant les formulaires de demande liés à l'accord sur le bois d'œuvre résineux dans de très courts délais.

Par l'intermédiaire de notre projet de Reprise des activités du centre de données, nous avons mis en œuvre une technologie, des processus et des plans de reprise des activités pour notre ordinateur central et notre réseau, assurant ainsi notre capacité à récupérer toutes les données essentielles, les applications et les services en cas de catastrophe dans l'un de nos deux centres de données.

Nous avons mis en œuvre d'importantes versions de systèmes pour l'impôt, les prestations, les douanes, les appels et les organismes de bienfaisance, tout en assurant l'entretien de 250 applications touchant environ 390 emplacements de l'ARC et de l'ASFC partout au Canada.

Nous avons appuie quelque 57 000 employés (y compris des employés de l'ASFC), qui utilisent six ordinateurs centraux et environ 1 800 serveurs.

Nous avons maintenu la confiance et l'intégrité en protégeant les renseignements personnels des

## Technologie de l'information

réduit le nombre de centres de service à la clientèle pour la rémunération à l'ARC, puisque tous les bureaux, à l'exception de celui de Shawinigan, ont été regroupés dans les centres d'Ottawa et de Winnipeg.

Notre stratégie en matière de TI s'harmonise bien avec notre mission et nos besoins opérationnels. Le Plan de gestion des biens de la TI est un sous-élément du Plan de gestion des biens global de l'ARC et il sert à synchroniser l'élaboration de notre infrastructure de services internes avec notre orientation fonctionnelle. Nous avons amélioré l'infrastructure de TI par des mises à jour au réseau, à l'hôte, au commerce électronique et aux environnements informatiques répartis de l'ARC, tout en relevant aussi les défis liés à la protection de nos biens de TI contre des menaces imprévues ou délibérées à la sécurité des systèmes.

Nous avons reçu des médailles de l'Exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (deux médailles d'or, deux d'argent et une de bronze) à titre de reconnaissance de nos efforts.

Le SCT et le Bureau du Conseil privé ont remis un Prix d'excellence aux équipes de Gouvernement en direct de l'ARC.

La disponibilité, la récupérabilité et la sécurité de nos systèmes et de notre infrastructure de la TI sont essentiels à la prestation de services aux Canadiens. Avec une exception notée ci-dessous, nous avons atteint des niveaux élevés en matière de disponibilité pour les nombreux systèmes nationaux essentiels à l'exécution des programmes. Du 5 au 13 mars, nous avons eu un incident lié à l'indisponibilité de la production électronique des déclarations de revenus, et nos bases de données liées aux dossiers d'impôt des particuliers n'ont pu être mises à jour. Notre réaction à l'incident a été immédiate. Toutes les ressources nécessaires ont été mobilisées afin de solutionner le problème. Nous avons mis en place une stratégie des communications transparente et détaillée. Elle comprenait des mises à jour quotidiennes afin de tenir les médias, les employés,

les syndicats, les gouvernements clients et les intervenants internes et externes bien informés de façon soutenue. Au bout du compte, l'intégrité et la confidentialité de l'information n'ont pas été compromises, et les répercussions négatives sur les contribuables ont été minimales.

Nous avons continué à développer notre plate-forme d'infrastructure informatique d'affaires électroniques et d'UNIX afin de fournir en fin de compte le même niveau de service à l'aide d'applications Web à l'intention des Canadiens, tout comme celui que nous avons fourni dans le passé au moyen de nos ordinateurs centraux.

Grâce à l'introduction du portail Mon dossier d'entreprise en 2006, les entreprises ont aujourd'hui accès à un éventail de services en direct dans le cadre de la gamme de services offerts par le Gouvernement en direct.

L'ARC continue de fournir l'infrastructure de TI et les systèmes administratifs d'entreprise pour l'Agence des services frontaliers du Canada. Ce service comprend un soutien jusqu'à concurrence de 13 500 employés de l'ASFC à 250 emplacements partout au Canada, y compris environ 10 000 ordinateurs personnels, 2 100 ordinateurs portatifs et près de 100 terminaux centraux.

Nous nous efforçons de prévoir nos besoins futurs, en effectuant des recherches et en lançant des projets pilotes de nouvelle technologie, et en mettant au point des solutions à l'échelle de l'Agence dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels. Au cours du présent exercice, nous avons lancé la mise en œuvre d'une technologie de chiffrement pour tous les ordinateurs portables et les supports de stockage amovibles, ainsi que la mise en œuvre d'une technologie de défense contre les intrusions dans notre réseau et nos serveurs, qui nous permettent d'agir de façon proactive dans la détection et la prévention des menaces possibles à notre infrastructure.

L'initiative de l'Environnement réparti contrôle améliore les services de la TI partout à l'ARC, grâce à la mise en œuvre de politiques et de procédures normalisées, à une gestion améliorée des biens, à un soutien automatisé de la TI et au développement

## Services à l'entreprise

Les services à l'entreprise fournissent une infrastructure et une orientation stratégique qui aident l'exécution des opérations de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces services internes comprennent les ressources humaines, les finances et l'administration, la technologie de l'information, les affaires publiques, la vérification de l'entreprise et l'évaluation des programmes, ainsi que les affaires politiques et intergouvernementales. En intégrant ces services dans toute l'ARC, nous faisons en sorte que nos programmes fiscaux et de prestations disposent de l'orientation, de l'infrastructure et des ressources nécessaires pour une prestation de services réussie.

L'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) effectuée par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada est un bon indicateur de notre engagement dans la gestion des fonctions qui forment notre activité de programme des Services à l'entreprise. L'évaluation du CRG de l'ARC pour la quatrième ronde était très positive; pour les dix indicateurs par rapport auxquels nous avons été évalués, l'ARC a obtenu trois cotations de « solide », sept cotations de « acceptable » et aucune cotation de « attention requise ». Quatre indicateurs ont obtenu des cotations améliorées par rapport à l'évaluation de 2005 et aucun d'entre eux n'a empiré. L'ARC a été reconnue comme égale ou supérieure à la norme du secteur public fédéral pour tous les indicateurs par rapport auxquels elle a été évaluée.

## Ressources humaines

Le SCT n'a pas évalué six indicateurs de l'évaluation du CRG qui se rapportent aux pouvoirs conférés par la loi qui ne sont pas du ressort du Conseil de direction. Pour compléter le processus du CRG et, selon les directives du Conseil, nous avons commencé à élaborer un Cadre de surveillance du Conseil de direction afin d'appuyer ce dernier dans l'exercice de ses responsabilités particulières imposées par la loi. Nous avons continué d'améliorer nos programmes des ressources humaines afin de nous assurer que notre effectif est informé, représentatif et engagé envers notre réussite dans l'exécution des programmes.

Partout à l'ARC, près de 44 000 employés contribuent à l'exécution et à la prestation de nos programmes et services autorisés. La Gestion des ressources

humaines axée sur les compétences (GRHAC)

continue d'être le fondement des services en matière de ressources humaines que nous offrons pour recruter et former nos employés. Au cours du dernier exercice, le régime de la GRHAC a réalisé des progrès sur plusieurs plans. Nous avons accéléré l'utilisation des processus de préqualification et avons accru la proportion des employés qui possèdent des

compétences validées. Nous avons achevé les

processus de dotation de façon plus efficace et avons continué de veiller à ce que les candidats possèdent les qualités nécessaires et à ce qu'ils continuent de les posséder. Cherchant à atteindre notre objectif d'avoir un effectif informé et qualifié, nous avons amélioré le processus du plan personnel d'apprentissage de façon à inclure une planification et une surveillance

améliorées des investissements dans l'apprentissage. Cela permet d'améliorer notre capacité à relier les plans personnels d'apprentissage à nos objectifs opérationnels. Notre nouveau Modèle de prestation

de services en ressources humaines viendra

normaliser les activités des ressources humaines dans les régions grâce à la mise en oeuvre de trois centres d'expertise régionaux dans chacune des régions (renouvellement du personnel, relations en milieu de travail et planification et perfectionnement des

ressources humaines).

Nous avons amélioré notre processus lié aux plans personnels d'apprentissage dans le but de mieux appuyer l'apprentissage des employés et de renforcer le lien entre nos activités d'apprentissage et nos objectifs opérationnels. Nous avons investi environ 5 % de notre masse salariale dans l'apprentissage.

En 2006-2007, les relations entre la direction et les

syndicats se sont solidifiées d'avantage. L'initiative

syndicale-patronale a été mise en oeuvre dans toute l'ARC et des comités directeurs nationaux et régionaux ont été établis.

En 2006-2007, nous avons continué de simplifier les services de prestation en rémunération. Nous avons

Résultat escompté

La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts

Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements rapides

Nos indicateurs	2002-2006					2007	Evaluation
	Objectif	2002	2003	2004	2005	2006	
Choix traités à temps	100 %	97,9 %	99,1 %	99,3 %	99,4 %	99 %	✓
Niveau de satisfaction envers les délais de traitement des demandes	75 %	91 %	76 %	77 %	77 %	91 %	✓
Pourcentage des rajustements de mise à jour des comptes traités à temps	98 %	96,9 %	98,0 %	98,9 %	97,2 %	97,8 %	✓

Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements exacts

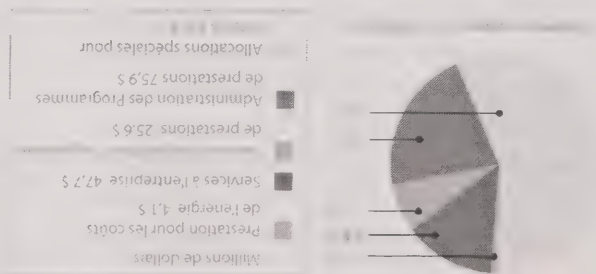
Nos indicateurs	2002-2006					2007	Evaluation
	Objectif	2002	2003	2004	2005	2006	
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des demandes de prestations ou des paiements émis	98 %	99,2 %	99,9 %	99,8 %	99,5 %	99,7 %	✓
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des rajustements de mises à jour des paiements émis	98 %	99,4 %	98,1 %	99,5 %	99,7 %	98,5 %	✓
Trop-payés de la PFC en pourcentage des paiements émis	<0,4 %	0,37 %	0,23 %	0,09 %	0,27 %	0,2 %	✓
Pourcentage des comptes de la PFC examinés	5 %	S.O.	4,79 %	4,88 %	5,42 %	5,27 %	✓
Pourcentage des comptes de la PFC examinés qui ont donné lieu à un rajustement	50 %	34,1 %	51,4 %	57,2 %	62,2 %	61,4 %	✓
Valeur monétaire des rajustements de validation (trop payés déterminés)	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	184 M\$	186 M\$	S.O.
Valeur monétaire des rajustements de validation (moins payés déterminés)	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	72 M\$	76 M\$	S.O.

☒ Atteint
 ☒ En grande partie atteint
 ☒ Non atteint



## Un aperçu des Programmes de prestations (AP6)

Figure 21 Dépenses en ressources



En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 351,0 millions de dollars (1 886 ETP), soit 10,3 % des dépenses globales de l'ARC (Figure 21).<sup>1</sup> De ces 351,0 millions de dollars, 303,4 millions de dollars étaient pour les dépenses nettes du programme et 47,7 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

### Données volumétriques principales par sous-activité

- **Services aux clients des Programmes de prestations** – Nous avons traité presque 7,7 millions demandes de renseignements téléphoniques

- **Administration des Programmes de prestations** – Nous avons émis près de 86 millions paiements de prestations s'élevant à presque 15,2<sup>2</sup> milliards de dollars, à plus de 11,3 millions de bénéficiaires. Nous avons déterminé des crédits d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) de 653 millions de dollars pour presque 500 000 particuliers et traité 785 000 demandes et choix, 725 000 rajustements de mise à jour de comptes, et près de 1 370 000 nouvelles déterminations au compte du crédit pour la TPS/TVH en cours d'exercice.

- **Paielements de transfert directs en vertu des programmes législatifs** – Nous avons émis près de 198 millions de dollars en vertu des allocations spéciales pour enfants (ASE); et juste un peu plus de 4 millions de dollars en vertu du programme de Prestation pour les coûts de l'énergie.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement. Y compris les 653 millions de dollars en versements au programme du CIPH qui ont été émis au moyen du processus de cotisation TI plutôt qu'en paiements directs en espèces, le montant total des prestations et des crédits émis s'élève à presque 15,9 milliards de dollars.

résultat se compare favorablement aux trop-payés de 1,26 % que l'on connaît depuis la création du programme en 1993 et représente la moitié du plafond établi de 0,4 %.

Pour nous assurer de verser les prestations uniquement aux personnes admissibles, nous disposons d'un programme de validation et de contrôle permettant de cibler les comptes qui présentent un risque élevé de trop-payés ou de moins-payés et, selon la portée de ses activités, pour montrer que nous avons une présence d'exécution crédible parmi les bénéficiaires. Nous avons examiné plus de 310 000 comptes de prestations en 2006-2007, en mettant l'accent particulièrement sur le programme de PFCE, où nous avons revu quelque 207 000 (5,77 %) comptes, dépassant notre objectif de 5 %. En général, nous avons redressé 190 000 comptes; ce qui représente 61,4 % des comptes sélectionnés pour examen, dépassant notre cible de 50 %. Ces résultats laissent entendre que nous possédons des critères efficaces pour sélectionner des comptes pour examen,

puisqu'en comparaison, selon notre estimation d'échantillon aléatoire, 95,5 % des bénéficiaires de la PFCE nous ont fourni des renseignements complets et exacts (comme il est mentionné à la page 43).

Lorsque les comptes sont rajustés au moyen de notre programme de validation et de contrôle, ils comprennent des cas où nous devons récupérer des prestations et des cas où les prestations versées étaient insuffisantes. La valeur monétaire totale des trop-payés décelés s'élevait à presque 186 millions de dollars. Lorsque les bénéficiaires sont trop payés, nous récupérons les montants de paiement ou d'autres remboursements et crédits auxquels les bénéficiaires auraient droit, et nous les appliquons au solde en souffrance. Au besoin, nous prenons des mesures de recouvrement.

En même temps, les rajustements en faveur des bénéficiaires de prestations s'élevaient à 76 millions de dollars.

d'encarts dans différentes publications rejoignant près de 420 000 personnes, sans frais pour l'ARC.

Notre mesure : Renseignements accessibles

Nous devons offrir aux bénéficiaires des services de renseignements et de transaction afin de veiller à ce qu'ils continuent de respecter les exigences du programme. À notre avis, nous avons répondu à nos attentes en matière d'accessibilité: jusqu'au cours de 2006-2007, 80 % des demandeurs de la PFC ont obtenu notre service téléphonique, tout comme 77 % des demandeurs du crédit pour la TPS/TVH. Il est question de l'utilisation de notre site Web par les bénéficiaires de prestations au chapitre « Atteindre le résultat stratégique des Programmes de prestations », à la page 45.

**Résultat escompté : La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts**

Notre évaluation : Atteint

Notre mesure : Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements rapides

Nos études de surveillance indiquent que nous avons respecté nos normes de service pour le traitement rapide des transactions liées aux prestations, traitant 99 % des demandes et des choix de prestations<sup>18</sup> et 97,8 % des rajustements de mise à jour des comptes<sup>19</sup> nécessitant l'émission d'un avis en temps opportun. Comme nous l'avons exposé dans « Atteindre le résultat stratégique des Programmes de prestations » à la page 43, nous avons aussi émis 99,99 % des paiements à temps.

18. Études internes d'assurance de la qualité de l'ARC, Contrôle des délais de traitement des demandes de PFC, Rapports finaux pour mai 2006, août 2006, novembre 2006 et février 2007.  
19. Études internes d'assurance de la qualité de l'ARC, Types d'activité 307/308 Délais de traitement, Rapport final, avril 2006.

Notre mesure : Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements exacts

- Le traitement exact des prestations comporte un certain nombre d'aspects distincts :
- traiter les paiements avec exactitude à la lumière des renseignements que nous ont fournis les bénéficiaires;
  - calculer les paiements avec exactitude conformément aux lois fédérales et provinciales ou territoriales;
  - réduire le nombre de trop-payés;
  - protéger l'intégrité des programmes de prestations au moyen de nos activités de validation et contrôle afin de s'assurer que les bénéficiaires obtiennent seulement les montants auxquels ils ont droit.

Selon nos dossiers au moment du traitement, les études de surveillance indiquent que nous avons atteint nos objectifs en émettant avec exactitude plus de 99,7 % des versements et des avis de prestations au moment du traitement des demandes<sup>20</sup> et 98,5 % au moment du traitement des rajustements de mise à jour des comptes<sup>21</sup>. Ces résultats confirment le traitement exact des demandes de renseignements propres aux comptes et la mise en oeuvre réussie des modifications législatives en juillet 2006 pour les montants de prestations et les seuils de revenus pour chacun des programmes de versements fédéraux, et pour sept des programmes continus que nous administrons pour le compte des provinces et des territoires.

L'exactitude est également démontrée par la valeur minimale des trop-payés de prestations qui sont émis. La détection des trop-payés s'effectue par des examens de validation qui entraînent un rajustement débiteur. Les trop-payés nets de la prestation fiscale canadienne pour enfants étaient de 19,3 millions de dollars en 2006-2007, ce qui représente 0,2 % de quelque 9,5 milliards de dollars de prestations. Ce

20. Études internes d'assurance de la qualité de l'ARC, Types d'activité 395/397 (Exactitude), Rapport final, janvier 2007.  
21. Études internes d'assurance de la qualité de l'ARC, Types d'activité 307/308 (Exactitude), Rapport final, septembre 2006.

## Programmes de prestations (AP6)

Tous croyons que si les Canadiens disposent des bons outils, des bons renseignements et de l'aide nécessaire, ils nous fourniront les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire aux programmes de prestations appropriés et veiller à ce qu'ils reçoivent rapidement des paiements de prestations exacts. Lorsque nos efforts réussissent, les bénéficiaires admissibles obtiennent les bons montants de prestations au bon moment, savent d'où viennent les prestations et pourquoi ils y ont droit, peuvent compter sur leur versement à la date prévue et peuvent se fier à notre engagement envers l'exactitude des prestations et des renseignements offerts. C'est pourquoi l'activité des Programmes de prestations a deux résultats escomptés : les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles; la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

Nous croyons avoir eu une incidence positive sur l'observation en matière de prestations, et nous pouvons valider le fait que l'admissibilité des bénéficiaires de prestations et de crédits, ainsi que les montants versés, sont exacts conformément aux lois régissant les programmes de prestations et de crédits que nos administrons.

**Résultat escompté : Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles.**

**Notre évaluation : Atteint**

### Notre mesure : Renseignements rapides

Le niveau de service que nous offrons a continué de répondre à nos attentes en matière de rapidité. Nous avons traité près de 7,7 millions d'appels liés aux prestations en 2006-2007, puisque les bénéficiaires de prestations continuent de considérer le téléphone comme moyen privilégié pour communiquer avec nous. Notre service de demandes de renseignements téléphoniques a atteint l'objectif de 75 % pour une réponse rapide aux appels liés à la PFCE (dans un

délai de deux minutes suivant leur mise en attente). Notre service téléphonique lié au crédit pour la TPS/TVH a connu un succès semblable, répondant à 73 % des appels en temps opportun. Nous poursuivons les efforts en vue d'établir un nouvel objectif pour ce service à la lumière de l'expérience acquise par notre réseau national.

### Notre mesure : Renseignements exacts

L'étendue de nos efforts visant à transmettre des renseignements exacts à des bénéficiaires de prestations actuels et éventuels a continué de répondre à nos attentes.<sup>17</sup> En 2006-2007, ces efforts ont compris les mesures suivantes :

- trois millions d'encarts de renseignements envoyés à tous les bénéficiaires de PFCE avec leur versement et l'avis de juillet 2006;
- près de 1,4 million d'encarts de renseignements envoyés à tous les bénéficiaires de la PUGB avec leur versement d'août 2006;
- 80 000 dépliant et demandes placés dans les trousseaux Bienvenue au Canada par Citoyenneté et Immigration Canada, afin d'informer les nouveaux arrivants des prestations possibles;

- près de 4,9 millions de calendriers inclus dans les envois contenant les déclarations de revenus des particuliers, faisant la promotion du service Mon dossier et mettant en évidence les dates de versement des prestations;
- 340 000 trousseaux envoyés aux bénéficiaires de prestations qui utilisent le service IMPÔTNET T1, contenant des aimants pour réfrigérateur et des feuillets faisant la promotion du service Versements de prestations dans Mon dossier;

- 250 000 feuillets pour les participants au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt afin de promouvoir l'utilisation du service Versements de prestations dans Mon dossier;
- 250 000 feuillets pour les participants au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt afin de promouvoir l'utilisation du service Versements de prestations dans Mon dossier;

- présentation et exposition de renseignements sur le crédit d'impôt pour personnes handicapées dans le cadre de 16 conférences médicales et ajout

17. Nous évaluons nos résultats pour cette mesure au moyen de méthodes qualitatives au lieu d'indicateurs quantitatifs.

# Fiche de rendement

## Résultat escompté

Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées

2006-2007  
En grande partie atteint

2005-2006  
En grande partie atteint

Bonne

Bonne

Qualité des données

Évaluation du rendement

Impartialité

Activités des appels qui ont satisfait aux normes internes d'uniformité

Nos indicateurs

Objectif  
2002-2003

actuel  
2004

2005-2006

2007

Évaluation

97 %

n.d.

98,5 %

99,5 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

98,0 %

99,6 %

99,6 %

97,0 %

98,0 %

rapport à l'exercice précédent et dans les niveaux

révus (voir la Figure 19).

ar contre, le délai de traitement moyen pour les

ossiers liés au RPC et à l'AE a augmenté pour

treindre 203 jours en 2006-2007, par rapport à 183

urs en 2005-2006. Il faut toutefois noter que la

ausse est directement liée à l'accent que nous avons

mis sur la fermeture d'anciens dossiers en inventaire

n 2006-2007. L'exercice qui vient de se terminer a

onné une baisse importante de l'âge moyen et du

nombre de dossiers liés au RPC et à l'AE en

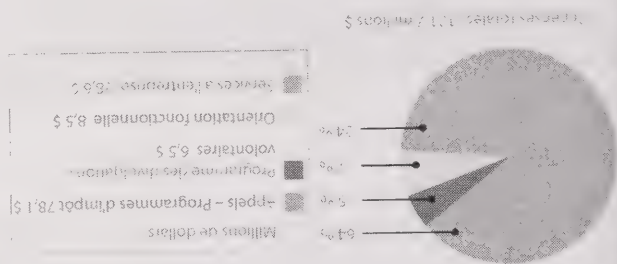
inventaire, ce que l'on peut attribuer à ces efforts ainsi

qu'à la baisse du nombre d'arrivages des

différends soumis.

## Un aperçu des Appels (AP5)

Figure 20 Dépenses en ressources



Remarque : Les résultats du Programme des divulgations volontaires sont présentés dans la section Observation en matière de déclaration (AP4).

En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 121,7 millions de dollars (1 492 ETP), soit 3,6 % des dépenses globales de l'ARC (Figure 20).<sup>1</sup> De ces 121,7 millions de dollars, 93,1 millions de dollars étaient associés aux dépenses nettes du programme et 28,6 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

Tous les processus de gestion des cas liés au RPC/AE ont été achevés et entièrement mis en oeuvre. Le projet pilote ayant pour but d'améliorer les méthodes utilisées pour traiter les dossiers liés au RPC/AE a été un succès. Nous nous attendons à ce que des progrès soient réalisés relativement à la rapidité en 2007-2008, en fonction de l'état amélioré de l'inventaire lié au RPC/AE.

### Qualité des données : Bonne

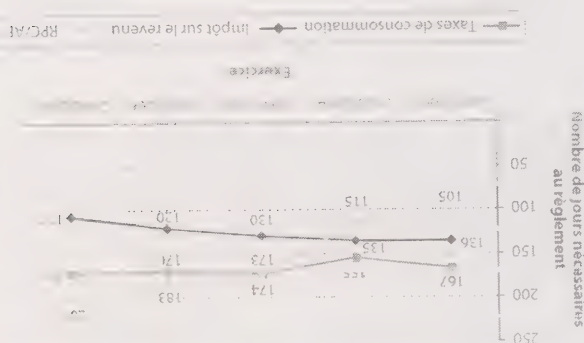


Figure 19 Temps moyen de règlement des différends

**Appels** – Nous avons réglé plus de 85 000 différends. L'impôt total contesté s'élève à plus de 1,3 milliards de dollars (la valeur des dossiers traitables est de 2,3 milliards de dollars, et celle des dossiers non traitables, de 9,0 milliards de dollars).

**Dispositions d'allègement pour les contribuables** – Un total de 75 361 demandes d'allègement des intérêts et pénalités ont été traitées par l'Agence; 39 131 de ces demandes ont été acceptées en faveur du contribuable. La valeur totale de toutes les annulations et renonciations étaient de plus de 466 millions de dollars pour plus de 580 000 contribuables.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

## Appels (AP5)

L'accès à des recours justes et impartiaux fait partie intégrante du régime fiscal du Canada. Comme nous l'avons noté dans la section Atteindre le résultat stratégique des Services fiscaux, nous croyons avoir réussi en grande partie à maintenir un processus de règlement des différends impartial et rapide qui respecte le droit fondamental des contribuables aux recours dans leurs rapports avec l'ARC.

Nous exécutons notre activité de programme des Appels afin d'atteindre le résultat escompté suivant.

**Résultat escompté : Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées**

**Notre évaluation : En grande partie atteint**

### Notre mesure : l'impartialité

En 2006-2007, nous avons continué d'obtenir des résultats positifs quant à la transparence et à l'uniformité de notre processus de règlement des différends. Notre programme d'assurance de la qualité mesure l'uniformité et la transparence des activités particulières des Appels en fonction de références établies. Les résultats du Programme d'assurance de la qualité de 2006-2007 ont indiqué que nous avons dépassé nos objectifs liés à l'examen des mesures d'uniformité, bien que nous n'ayons pas atteint la référence de 100 % relativement à la transparence. Par exemple, nos critères en matière de transparence exigent que les agents des appels mettent à la disposition des contribuables ou de leurs représentants les documents à l'appui de l'impôt sur le revenu et des taxes à la consommation contestés. Les résultats obtenus pour l'impôt sur le revenu et les taxes à la consommation (99,3 % et 98,8 % respectivement) indiquent que nous avons presque atteint notre objectif de 100 %. Même si nous n'avons pas atteint notre objectif en matière de transparence, nous sommes convaincus que cela n'a presque pas eu de répercussions sur l'impartialité.

Nous continuons de maintenir un taux de règlement élevé à l'étape de l'examen administratif, ce qui, à notre avis, témoigne encore de notre traitement

### Notre mesure : la rapidité

uniforme et impartial des contribuables qui ont présenté un avis d'opposition. En 2006-2007, nous avons atteint des taux de règlement administratif de 97 % pour ce qui est de l'impôt sur le revenu, de 90 % pour ce qui est de la taxe à la consommation et de 80 % pour ce qui est des différends liés au RPC et à l'AE. En bout de ligne, lorsque notre examen administratif ne permet pas de régler un différend, l'ARC et les contribuables peuvent se fier sur l'indépendance des tribunaux pour trancher.

rendement pour le règlement des cas.

Nous commençons à mesurer notre rapidité lorsqu'un contribuable soumet un avis d'opposition à une cotisation, à une détermination ou à une décision. En 2006-2007, nous avons dépassé notre objectif des normes de service pour le premier contact (voir la page 76).

Au cours de 2006-2007, le délai de traitement moyen de nos dossiers traitables de l'impôt sur le revenu a diminué, surtout en raison du fait qu'environ 18 000 dossiers liés à un différend réglé concernant l'équité salariale ont été retirés du statut non traitable et traités assez rapidement. Le règlement du grand nombre de cas d'équité salariale a eu un effet positif sur les niveaux d'inventaire. Le traitement de ces cas par ordre de priorité a toutefois entraîné un léger retard dans le traitement d'autres dossiers traitables de l'impôt sur le revenu, ce qui a créé une hausse de l'âge moyen de l'inventaire des dossiers traitables au cours de la période. Entre-temps, les résultats en matière de rapidité pour le traitement des dossiers de taxes à la consommation sont demeurés constants par

Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

2006-2007  
Atteint  
Atteint  
Bonne  
Bonne

Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement internes

Normes de service externes	Nos indicateurs					
	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

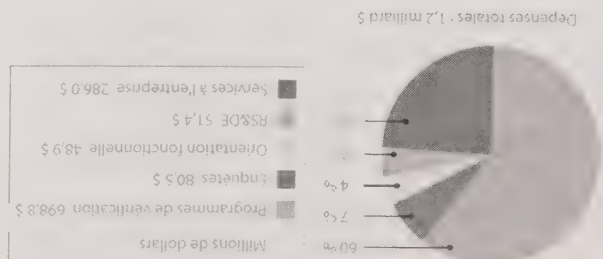
Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

Demandes de crédits remboursables de la RS&DE - 240 jours

Demandes de crédits non remboursables de la RS&DE - 365 jours

## Aperçu de l'Observation en matière de déclaration (AP4)

Figure 18 Dépenses en ressources



En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 1,2 milliard de dollars (équivalent à 12 814 ETP), ou 34,2 % des dépenses globales de l'ARC (Figure 18).<sup>1</sup> De ces 1,2 milliard de dollars, 879,7 millions de dollars ont servi aux dépenses nettes du programme et 286,0 millions de dollars ont été affectés à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

### Données volumétriques principales par sous-activité

- **Entreprises internationales et grandes entreprises** – Nous avons effectué 18 233 vérifications, ce qui a entraîné une incidence fiscale de 4,9 milliards de dollars.
- **Petites et moyennes entreprises** – Nous avons effectué 366 260 vérifications et examens, ce qui a entraîné une incidence fiscale de 2,5 milliards de dollars.
- **Exécution et divulgations** – Nous avons effectué 1 342 vérifications en vertu du Programme spécial d'exécution, ce qui s'est soldé à 88 millions de dollars en impôt supplémentaire à payer. Nous avons mené 259 enquêtes liées à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH en vertu du Programme des enquêtes criminelles.
- **Programme de Recherche scientifique et développement expérimental** – Ce programme fournit chaque année plus de 3,0 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 18 000 demandeurs.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

En janvier 2007, le Canada a accueilli le groupe du niveau de Leeds à Victoria, en Colombie-Britannique. On a en janvier 2006, ce groupe est formé de commissaires fiscaux qui travaillent ensemble dans le but de lutter contre les risques d'observation à l'échelle mondiale. Le thème de cette réunion était la planification fiscale abusive.

## Programme spécial d'exécution

Le mandat du Programme spécial d'exécution consiste à effectuer des vérifications et à entreprendre d'autres mesures d'exécution civiles contre les particuliers qui rent un revenu d'activités illicites ou que l'on soupçonne d'en tirer un revenu. En 2006-2007, nous avons effectué 1 342 vérifications auprès de contribuables soupçonnés de gagner un revenu de l'économie illicite. Les vérifications ont permis de dépenser plus de 88 millions de dollars en impôt supplémentaire à payer.

## Enquêtes

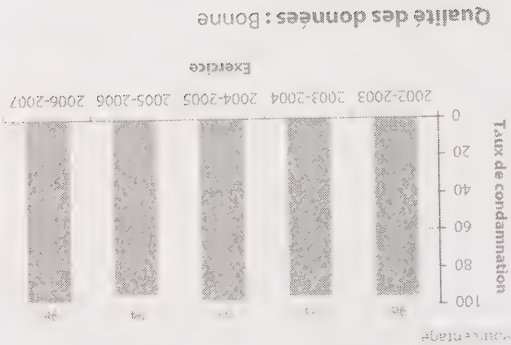
L'ARC applique des sanctions pénales contre les personnes impliquées dans l'évasion fiscale ou la fraude fiscale, dans le but d'assurer l'observation en encourageant le comportement frauduleux. Les poursuites constituent un élément fondamental de notre présence d'exécution et elles sont essentielles pour assurer l'égalité des chances pour tous les contribuables et toutes les entreprises.

En 2006-2007, 259 enquêtes liées à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH (dont 45 cas de TPS par le

ministère du Revenu du Québec) ont été renvoyées au ministère de la Justice Canada à des fins de poursuite. Ces renvois et ceux des exercices antérieurs se sont soldés par des déclarations de culpabilité pour évasion ou fraude fiscale dans 245 cas en 2006-2007 (y compris 32 cas devant les tribunaux du Québec). Les tribunaux partout au Canada ont imposé près de 13,4 millions de dollars en amendes et ont condamné les contrevenants à plus de 37 ans d'emprisonnement. Nous avons obtenu des condamnations dans 98 % des cas poursuivis en justice.

Comme l'indique la Figure 17, le taux constamment élevé des condamnations dans les cas renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada (SPC) démontre la qualité du travail d'enquête et de poursuite effectué par l'ARC et le SPPC, ce qui, par conséquent, contribue à l'utilisation efficace des ressources du système juridique.

**Figure 17** Taux de condamnation pour les cas renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada par l'ARC



Qualité des données : Bonne

## Economie clandestine

L'économie clandestine est une activité commerciale qui n'est pas déclarée aux fins fiscales. Elle peut avoir différentes formes :

- ne pas déclarer une activité commerciale (p. ex. le travail au noir);
- ne pas déclarer une partie d'une activité commerciale (p. ex. l'écémage du marché);
- ne pas déclarer un revenu d'emploi (p. ex. les pourboires);
- fausse représentation d'un revenu d'emploi comme revenu d'un travail indépendant;
- omission de produire une déclaration ou de s'inscrire.

Au cours de 2006-2007, plus de 1 000 employés de l'ARC ont travaillé à temps plein sur les activités d'identification, de vérification ou d'exécution afin de lutter contre l'économie clandestine. Nous travaillons aussi de façon soutenue avec les provinces, les territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux du Canada en vue de mieux identifier ceux qui participent à l'économie clandestine.

Au cours du dernier exercice, nous avons effectué 20 635 vérifications liées à l'économie clandestine, entraînant plus de 284 millions de dollars en impôt supplémentaire. Parmi les vérifications, nous avons effectué plus de 6 400 examens de documents comptables afin d'aider et d'informer les entreprises relativement à leur responsabilité de tenir des livres appropriés.

## Observation de la TPS/TVH

Nous faisons la promotion de l'observation en matière de TPS/TVH en créant un environnement législatif et administratif qui réduit la possibilité de présenter des demandes de remboursement inappropriées ou frauduleuses. Notre stratégie d'observation en matière de TPS/TVH met l'accent sur l'amélioration de nos activités d'exécution et la capacité à repérer les inscrits à risque élevé et les demandes de remboursement faites avant le versement des crédits.

## Partenariats internationaux

Notre approche à l'observation est appuyée par la coopération avec d'autres administrations fiscales et organisations internationales.

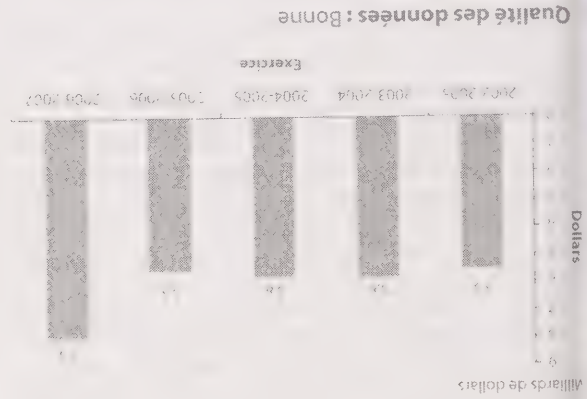
L'ARC est membre du Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux (CICAFI), qui favorise la collaboration dans la lutte contre la planification fiscale internationale abusive. Les autres membres sont l'Australie, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et tout récemment le Japon. L'inclusion du Japon fait partie des plans du CICAFI en vue d'une expansion mesurée dans le but de couvrir l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie.

En 2006-2007, l'un des résultats de la participation de l'ARC et de l'*Internal Revenue Service* au CICAFI a été le dévoilement d'un stratagème fiscal abusif transfrontalier impliquant des centaines de contribuables et des dizaines de millions de dollars en revenus non déclarés.

Nous avons aussi collaboré avec les partenaires de conventions fiscales en jouant un rôle actif dans des forums internationaux. Cela comprend le Groupe de travail 8 de l'OCDE sur l'évasion et l'évitement fiscaux, l'étude du Forum sur l'administration fiscale relative au rôle des intermédiaires et le Groupe de travail des sept pays sur les paradis fiscaux. Chacun donne l'occasion d'échanger des connaissances sur des questions d'intérêt commun.

avantage l'accent sur les industries qui présentent un  
 sque élevé d'observation en matière de  
 déclaration, ce qui a entraîné une incidence fiscale  
 importante. Notre sous-activité des PME a traité des  
 ossiers dont l'incidence fiscale élevée imprévus a  
 contribué à la hausse de l'incidence fiscale par rapport  
 2005-2006. Notre sous-activité d'exécution et de  
 investigations a également contribué à la hausse de  
 l'incidence fiscale par rapport à 2005-2006.

**Figure 16** Incidence fiscale des activités d'observation  
 en matière de déclaration



## Résultats et activités de l'observation en matière de déclaration

Qualité des données : Bonne

L'ARC exécute un certain nombre d'activités dans le  
 but d'atteindre son résultat escompté de cerner et de  
 traiter les cas d'observation. Notre examen de  
 l'observation, achevé en 2004-2005, a confirmé que  
 nos secteurs à risques prioritaires comprennent la  
 planification fiscale abusive, l'économie clandestine et  
 l'observation en matière de TPS/TVH. Cela est illustré  
 dans le *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009*.  
 D'autres priorités liées à l'AP4 concernent les  
 partenariats internationaux, le Programme spécial  
 d'exécution et les enquêtes.

## Planification fiscale abusive

Nous continuons de mettre l'accent sur la planification  
 fiscale abusive, y compris l'utilisation abusive des

paradis fiscaux. Le budget fédéral de 2005 a affecté  
 30 millions de dollars de plus par année à l'ARC pour  
 la vérification et l'exécution visant à lutter contre la  
 planification fiscale abusive internationale. Même si  
 cet investissement a contribué à la hausse subite de  
 l'incidence fiscale en 2006-2007, illustrée à la  
 Figure 16, nous ne savons pas si des résultats  
 similaires se produiront dans les années à venir. De  
 plus, l'ARC est d'avis que cet investissement est  
 également très utile pour décourager les cas  
 d'observation en matière de déclaration.

Certaines des activités lancées à la suite de l'annonce  
 du budget comprennent le renforcement des groupes  
 de vérifications spécialisées existants afin de mettre  
 l'accent sur les stratégies fiscales internationales  
 abusives, et l'amélioration de notre capacité à cibler des  
 entités et des particuliers qui font la promotion de  
 systèmes fiscaux abusifs ou y participent. En outre,  
 11 Centres d'expertise dans les bureaux des services  
 fiscaux locaux rassemblent des professionnels de la  
 vérification et des spécialistes de l'impôt international  
 et de l'évitement fiscal. En travaillant en équipe, ils  
 définissent la portée et la nature des opérations de  
 internationales abusives et d'autres stratégies de  
 planification fiscale abusive. Ils en déterminent  
 également les participants et les promoteurs ainsi que  
 les façons de les identifier.

Il y a environ 50 projets en cours, comportant  
 d'importantes conséquences fiscales. Entre autres, une  
 recherche est effectuée sur les questions de résidence,  
 les abris fiscaux, les arrangements financiers, la  
 rémunération d'emploi et les abus des conventions  
 fiscales. En outre, nous utilisons des initiatives de  
 communication comme les « Alertes à l'intention des  
 contribuables » pour informer les contribuables et les  
 planificateurs fiscaux des arrangements fiscaux qui  
 peuvent enfreindre la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

d'abris fiscaux

repérage précoces des stratégies de planification

partie attribuable à l'accent mis sur l'analyse et le  
 dollars en impôt supplémentaire déterminé, en  
 14 600 nouvelles cotisations liées à 1,4 milliard de  
 Au cours de 2006-2007, l'ARC a émis environ

Nous nous efforçons toujours d'améliorer et de perfectionner nos évaluations du risque afin de mieux repérer les cas d'inobservation. Cette année, nous avons intégré d'autres facteurs provinciaux de risque à nos systèmes d'évaluation du risque. Ces facteurs se rapportent à la résidence provinciale et à l'attribution de revenu.

Pour montrer l'efficacité de nos processus d'évaluation du risque, notre Programme de vérifications aléatoires (PVA) sélectionne un échantillon aléatoire de dossiers fiscaux aux fins de vérification en vue d'estimer un taux d'observation fiable auprès des petites et moyennes entreprises (PME). En 2006-2007, nous avons établi le taux estimatif d'inobservation en matière de déclaration pour les vérifications sélectionnées de façon aléatoire de la population des PME inscrites aux fins de la TPS/TVH qui ont révélé des cas d'inobservation de 5 000 dollars ou plus. Nous avons ensuite comparé ce taux avec les résultats des vérifications ciblées de notre programme de vérification des PME pour la même période. Le rapport d'amélioration est le taux auquel les vérifications ciblées sont plus efficaces que la sélection aléatoire pour repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration. Dans ce cas, les vérifications ciblées étaient quatre fois plus efficaces que la sélection aléatoire pour repérer les cas d'inobservation.

Nous mesurons aussi l'efficacité de notre évaluation du risque et de nos processus de repérage en calculant le pourcentage des vérifications ciblées qui ont permis de repérer les cas d'inobservation afin de le comparer aux résultats du PVA. Cela permet de mesurer comment notre approche de vérification se compare à la vérification aléatoire. En 2006-2007, cette approche de vérification a repéré de l'inobservation dans 36,8 % des dossiers vérifiés, un taux inchangé depuis 2000-2001, la dernière année pour laquelle le PVA a étudié le secteur des inscrits à la TPS/TVH de la population des PME. À notre avis, l'absence de changement révélerait que nous avons en grande partie atteint le résultat escompté pour cet indicateur.

# Incidence fiscale

En 2006-2007, notre activité de programme Observation en matière de déclaration a repéré 7,9 milliards de dollars en incidence fiscale. L'incidence fiscale varie avec le temps selon un certain nombre de raisons, comme la conjoncture économique et d'autres facteurs qui influent sur le comportement des contribuables.

Comme l'indique la Figure 16, l'incidence fiscale des travaux d'observation en matière de déclaration a augmenté de 42 % en 2006-2007 par rapport à celle de 2005-2006. En plus de l'initiative de planification fiscale internationale abusive, où les dossiers génèrent une incidence fiscale élevée, nous avons mis

## Qualité des données : Bonne

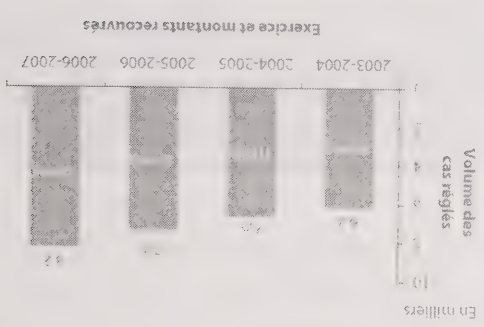


Figure 15 Cas du PDV réglés et recettes supplémentaires connexes pour chaque exercice

Le Programme des divulgations volontaires (PDV) encourage les contribuables à venir de l'avant et à corriger les erreurs ou les omissions du passé et de déclarer leurs obligations fiscales sans pénalité. Tel qu'il est illustré à la Figure 15, nous avons traité 8 244 divulgations en 2006-2007, entraînant 527 millions de dollars en cotisations. Ces résultats indiquent une hausse par rapport à 7 314 divulgations et 331 millions de dollars en cotisations en 2005-2006. Nous travaillons encore à redéfinir les objectifs du programme et les critères de mesure du rendement et à intégrer le PDV entièrement à d'autres activités d'observation. Comme il est exposé dans le Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009 de l'ARC, nous prévoyons terminer ces travaux en mars 2008.

Figure 15 Cas du PDV réglés et recettes supplémentaires connexes pour chaque exercice

## Observation en matière de déclaration (AP4)

Comme il en est question à la page 25, notre stratégie consiste à repérer les cas d'inobservation, à prendre des mesures qui s'imposent et à décourager les cas futurs d'inobservation en matière de déclaration au moyen de nos activités de vérification et d'exécution. Nous avons établi le résultat escompté ci-dessous pour notre activité de programme Observation en matière de déclaration.

Comme nous le présentons dans la fiche de rendement à la page 73, les résultats que nous avons atteints dans le cadre de cette activité de programme en 2006-2007 indiquent que nous avons atteint le résultat escompté. L'atteinte de ce résultat escompté contribue à protéger l'assiette fiscale du Canada en repérant, en traitant et en décourageant les cas d'inobservation par les contribuables. Nos mesures ont été exposées dans le *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010* et elles sont décrites ci-dessous. Cela est ensuite suivi d'un exposé des activités d'observation principales connexes dont il a été question dans le plan, mais qui ne sont pas présentées dans la fiche de rendement.

### Résultat escompté : Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

#### Notre évaluation : Atteint

Notre mesure : Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement internes

Chaque année, le programme d'incitatif fiscal de la Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) fournit plus de 3,0 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 18 000 demandeurs à titre d'incitatif pour mener des activités de recherche et de développement industriels admissibles au Canada. Un examen rapide et complet de ces demandes de crédit montre l'engagement de l'Agence envers l'administration efficace des programmes connexes et favorise l'observation en matière de déclaration. En 2006-2007, nous avons

atteint toutes nos normes de service externes pour les programmes de RS&DE et de crédit d'impôt pour production cinématographique et télévisuelle. Une liste complète de ces crédits, avec notre rendement par rapport aux objectifs, est présentée à la page 89. En 2006-2007, le nombre de vérifications que nous avons entreprises a dépassé nos volumes planifiés pour tous les types de vérifications, notamment pour les vérifications internationales et des grandes entreprises, qui étaient près du double du nombre prévu. Ces vérifications ont dépassé les nombres prévus en raison de nouvelles cotisations liées aux arrangements relatifs à des dons utilisés comme abris fiscaux. Ces stratagèmes utilisent le don d'œuvres d'art et d'autres biens qui entraînerait une demande de crédit d'un contribuable pour don de bienfaisance bien au-dessus du prix versé pour le bien. De plus, certaines nouvelles cotisations d'arrangements relatifs à des dons utilisés comme abris fiscaux ont été reportées de 2005-2006 en attendant la décision de la cour. Les initiatives de l'ARC en matière de planification fiscale internationale abusive ont aussi provoqué une hausse des volumes de vérifications internationales et des grandes entreprises.

Des activités de visibilité ont permis d'accroître la visibilité et le profil de l'ARC, d'aider les contribuables à répondre à leurs obligations par l'éducation et l'assistance et d'informer les entreprises quant à leurs responsabilités et obligations. En 2006-2007, nous avons communiqué avec plus de 13 100 entreprises au cours de 63 visites de collectivités, dépassant les nombres prévus pour la période.

### Notre mesure : Évaluation efficace du risque et repérage des cas d'inobservation en matière de déclaration

Le repérage des cas d'inobservation dépend d'une gestion efficace du risque pour cerner les nouveaux risques liés à l'observation et les évaluer quant à leur incidence possible sur l'assiette fiscale. Nous travaillons ensuite en vue d'atténuer les risques les plus importants. Cela peut comprendre le raisonnement des priorités au moyen d'un ensemble d'instruments et d'activités ayant pour but de traiter des segments précis des contribuables ou des domaines particuliers d'inobservation.

# Fiche de rendement

## Résultat escompté

Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues

Qualité des données	En grande partie atteinte	Atteint	Bonne
Exercice	2006-2007	2005-2006	

La dette fiscale est réglée en temps opportun

Indicateur	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
Pourcentage des arriages réglés dans l'année de leur réception	60-65 %	S.O.	S.O.	S.O.	62,0 %	66,7 %	✓

Les dettes fiscales et non fiscales demeurent dans les limites prévues

Nos indicateurs	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
-----------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur monétaire de la production des BSF par rapport à la valeur monétaire des arriages de nouveaux comptes clients aux BSF</li> <li>• Pourcentage des comptes clients âgés de plus de cinq ans</li> </ul>	> 90 %	93,7 %	92,4 %	100 %	99,8 %	90 %	✓
Recouvrements en espèces par les BSF (milliards)	8,6 \$	8,7 \$	9,4 \$	8,8 \$	9,5 \$	9,7 \$	✓
Dettes non fiscales – montant recouvré en millions de dollars :							
• Paiements en trop d'AE	273,3 \$	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	295,7 \$	✓
• Prêts d'études canadiens non remboursés	190,8 \$	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	196,4 \$	✓
• Paiements en trop du RPC	7,8 \$	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	9,8 \$	✓
• Autres, y compris les subventions et contributions, la LSPA et la SPAF	91,1 \$	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	90,1 \$	✓

## Résultat escompté

Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Qualité des données	Atteint	Atteint	Bonne
Exercice	2006-2007	2005-2006	Bonne

Valeur monétaire des cas d'inobservation

Nos indicateurs	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
Inobservation des employeurs, des retenues à la source et de la TPS/TVH (milliards)	1,8 \$	2,0 \$	2,2 \$	2,1 \$	2,2 \$	2,3 \$	✓
Inobservation des non-déclarants T1-T2 et des non-inscrits aux fins de la TPS/TVH (milliards)	2,2 \$	1,7 \$	2,0 \$	2,2 \$	2,4 \$	2,4 \$	✓

✓ Atteint

✓ En grande partie atteint

✗ Non atteint

En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de

programme s'élevaient à 645,3 millions de dollars (9 497 ETP), soit 18,9 % des dépenses globales de l'ARC (Figure 14). De ces 645,3 millions de dollars, 406,9 millions de dollars visaient les dépenses nettes du programme et 238,4 millions de dollars ont été alloués à cette activité de programme pour les Services à l'entreprise.

Remarque : Les résultats d'admissibilité au RPC et à l'AE sont présentés à la section Aide à la clientèle (AP1). Les dépenses brutes liées à l'admissibilité du RPC/AE ont représenté 24,7 millions de dollars. De cette somme, 21,7 millions proviennent des recettes à valoir sur le crédit 1.

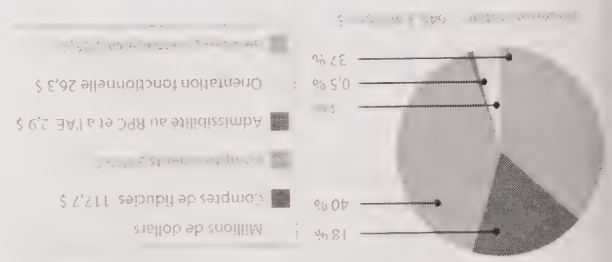


Figure 14 Dépenses en ressources

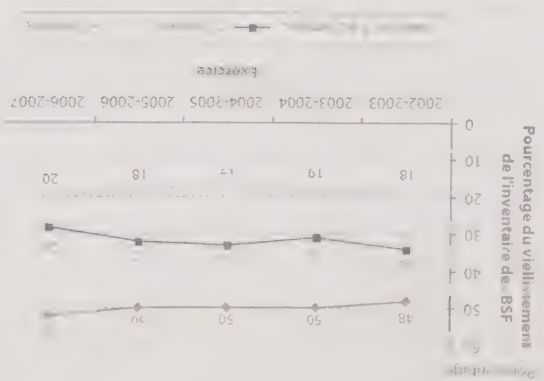
## Données volumétriques principales par sous-activité

- **Comptes clients** – Le recouvrement des recettes par les BSF s'élevait à 9,7 milliards de dollars. Nous avons résolu presque 90 % de la valeur monétaire des nouveaux arrivages de dettes. Les mesures prises par le Centre d'appels national du recouvrement ont mené à des arrangements de paiements de plus de 1,8 milliard de dollars. Les mesures prises par les bassins nationaux ont mené à des recouvrements des recettes de plus de 1,4 milliard de dollars.

- **Comptes de fiducie** – Nous avons obtenu plus de 800 000 déclarations de particuliers et de sociétés qui ne les avaient pas produites. Nous avons identifié plus de 7 400 non-inscrits aux fins de la TPS/TVH et réglé plus de 600 000 cas d'inobservation de la TPS/TVH et 500 000 cas d'inobservation des retenues à la source. Notre système de déclaration des paiements contractuels a permis d'obtenir la production de 42 058 déclarations de revenus supplémentaires des particuliers et des sociétés.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Figure 13 B5F – Vieillesse de la dette fiscale



Qualité des données : bonne

Notre initiative de recouvrement des dettes non fiscales a débuté en 2005 avec le transfert du

programme de recouvrement de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC). Cette

initiative a été lancée dans le but de normaliser et de simplifier les processus de recouvrement et de

regrouper et de spécialiser les activités de recouvrement. De plus, cela permettra à l'ARC

d'élaborer davantage le concept de Recouvrement Canada et de se diriger vers une approche plus

intégrée à la gestion des créances. En 2006-2007, notre programme de recouvrement des dettes non

fiscales a dépassé les objectifs établis pour les charges de travail transférées, y compris les engagements

envers le Comité d'examen des dépenses (voir notre fiche de rendement).

**Résultat escompté : Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard**

**Notre évaluation : Atteint**

Notre mesure : Valeur monétaire des cas d'inobservation

Au moyen d'une série d'activités d'exécution, nous continuons de nous assurer que les contribuables respectent leurs obligations en matière de production de déclaration et de versement. Nous avons dépassé nos objectifs liés à la valeur monétaire du repérage

des cas d'inobservation pour nos deux principaux secteurs de l'activité de programme Observation en matière de production de déclaration et de versement : notre programme des non-déclarants des non-inscrits et les programmes d'inobservation TVH. En 2006-2007, notre programme des non-déclarants T1-T2 a continué de traiter les cas d'inobservation par l'obtention de plus de 800 000 déclarations pour les contribuables qui ont omis de produire une déclaration, entraînant l'établissement de 2 milliards de dollars en cotisations supplémentaires, ce qui nous a permis de dépasser notre objectif. Nos efforts envers les non-déclarants et les non-inscrits ont mené à des poursuites qui ont donné lieu à la condamnation de 1 266 contribuables, au prélèvement de plus de 1,4 million de dollars en amendes et à 42 peines d'emprisonnement.

Notre secteur d'inobservation des employeurs, des retenues à la source et de la TPS/TVH a aussi dépassé l'objectif établi. En 2006-2007, nos programmes d'observation en matière de retenues à la source a traité plus de 500 000 cas d'inobservation. La valeur monétaire totale des activités d'observation liées à l'employeur et aux retenues à la source s'élevait à 1,2 milliard de dollars en recouvrements fiscaux.

Notre orientation principale relativement à la TPS/TVH consiste à assurer l'observation en matière de production des exigences imposées par la Loi sur la taxe d'accise. Parmi les entreprises inscrites aux fins de la TPS/TVH, seul un nombre relativement petit ne respecte pas ses obligations en matière de production de déclaration. En 2006-2007, nos programmes ont traité plus de 600 000 cas d'inobservation en matière de TPS/TVH, ce qui s'est soldé par des taxes établies à 1,1 milliard de dollars. Nos programmes continuent leur approche équilibrée pour lutter contre l'inobservation au moyen de l'éducation, d'activités d'observation et, si nécessaire, de mesures plus rigoureuses telles que les poursuites en justice.

## Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)

L'observation des lois fiscales du Canada comporte les obligations de produire des déclarations à temps et de verser tous les montants à payer lorsqu'ils sont dus. Comme nous l'avons noté dans la section Atteindre le résultat stratégique des Services fiscaux, nous croyons que, en général, nous avons réussi à atteindre en grande partie nos buts liés à l'observation en matière de production de déclaration et de versement puisque nous avons contribué à nous assurer que les contribuables respectent leurs obligations de produire leur déclaration à temps et de retenir l'impôt à la source et/ou de verser le solde dû.

Nous menons notre activité de programme d'observation en matière de production de déclaration et de versement afin d'atteindre deux résultats escomptés : les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues; et les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous faisons face à d'importants défis, alors que nous travaillons à arrêter la croissance de la dette fiscale totale. Dans ce contexte, nous établissons chaque année des objectifs qui reflètent ce que nous croyons pouvoir réaliser. Tout compte fait, nous évaluons que nous avons presque atteint notre objectif escompté lié à la dette fiscale.

comme nous l'avons espéré.

**Résultat escompté : Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues**

**Notre évaluation : En grande partie atteint**

Nous avons aussi établi un objectif lié aux dettes fiscales et non fiscales que nous gérons. À la fin de 2006-2007, le pourcentage de la dette fiscale âgée de un à cinq ans représentait environ 52 % de l'inventaire total des BSF. En raison de la réaffectation de certaines ressources vers d'autres priorités de l'Agence, il y a eu un déplacement de l'orientation dans les bureaux locaux des comptes anciens à la production en espèces et des renonciations. Le pourcentage de la dette fiscale âgée de moins de un an a chuté à 28 %.

Notre objectif était de réduire à moins de 16 % le pourcentage de la dette fiscale de plus de cinq ans. En 2006-2007, nous n'avons pas atteint cet objectif, puisque le pourcentage a augmenté pour représenter maintenant 20 % de l'inventaire total des comptes clients (voir Figure 13). Nous avons recouvert près de 9,7 milliards de dollars, dépassant notre objectif de recouvrement par les BSF de plus de 1 milliard de dollars.

**Notre mesure : Les dettes fiscales et non fiscales demeurent dans les limites prévues**

Nous avons établi un objectif qui se rapporte à la valeur monétaire de la production générale des BSF par rapport à la valeur monétaire des arrivages de nouveaux comptes clients aux BSF. Au cours de 2006-2007, nous avons réglé un peu moins de 90 % de la valeur des nouveaux arrivages à la suite d'activités de recouvrement dans nos BSF, ce qui nous a permis d'arriver tout près de notre objectif de plus de 90 %. C'est le résultat de deux éléments extraordinaires. Sans ces deux éléments, nous aurions considérablement dépassé notre objectif de rendement en atteignant un taux de règlement de 96 %.

Nous avons aussi établi un objectif lié aux dettes fiscales et non fiscales que nous gérons. À la fin de 2006-2007, le pourcentage de la dette fiscale âgée de un à cinq ans représentait environ 52 % de l'inventaire total des BSF. En raison de la réaffectation de certaines ressources vers d'autres priorités de l'Agence, il y a eu un déplacement de l'orientation dans les bureaux locaux des comptes anciens à la production en espèces et des renonciations. Le pourcentage de la dette fiscale âgée de moins de un an a chuté à 28 %.

**Notre mesure : La dette fiscale est réglée en temps opportun**



Résultat escompté

L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides

Qualité des données	Exercice	2005-2006	2006-2007	Atteint	Bonne
Evaluation du rendement				Atteint	Bonne

Traitement rapide

Nos indicateurs	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
-----------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Normes de service externes

Rapidité du traitement des déclarations T1 sur papier (semaines)	4-6	3,1	2,6	1,9	1,6	1,9	✓
Rapidité du traitement des déclarations T1 sur électronique (TED, IMPOTEL, IMPOTNET) (semaines)	2	1,7	1,7	1,9	1,9	1,6	✓

Normes de rendement internes

Pourcentage du traitement des déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours	95 %	96 %	95,6 %	96,3 %	98,1 %	98,5 %	✓
Pourcentage du traitement des déclarations T2 sur papier dans un délai de 50 jours	75 %	75,2 %	76,3 %	82,4 %	82,2 %	90,3 %	✓
Pourcentage du traitement des déclarations T2 sur papier dans un délai de 90 jours	90 %	91,2 %	93,4 %	95,9 %	97,2 %	97 %	✓
Pourcentage des états de paiements provisoires postés à temps	95 %	70 %	60,7 %	44,3 %	59,4 %	100 %	✓
Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	100 %	93,5 %	94,5 %	88,6 %	99,4 %	95,8 %	✓
Pourcentage des inscriptions de numéros d'entreprise traitées dans un délai de 10 jours ouvrables	95 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	98,2 %	✓
Declarations T1 reçues à temps et traitées à la mi-juin	98 %	n.d.	n.d.	n.d.	99,7 %	99,7 %	✓
Pourcentage des déclarations de renseignements T4 traitées au 30 avril	90 %	91 %	93,9 %	100 %	94,6 %	96,6 %	✓
Pourcentage des déclarations T5 traitées au 31 mai	90 %	93 %	100 %	100 %	97 %	96 %	×

Participation au traitement électronique

Tendance du pourcentage des participants qui produisent leurs déclarations électroniquement	à la hausse	43,4 %	48 %	49,4 %	49,4 %	50,6 %	✓
Tendance du pourcentage des sociétés admissibles qui produisent leurs déclarations électroniquement	à la hausse	n.d.	1,6 %	5,9 %	9,8 %	15,5 %	✓
Tendance des taux de participation à la production électronique des autres types de déclarations (T4 et TPS/TVH)	à la hausse	n.d.	n.d.	n.d.	✓	✓	✓

1 Les renseignements ne sont pas disponibles pour évaluer le rendement pendant la période de pointe (débute en avril et se termine en mai) et en dehors de la période de pointe (les autres mois de l'année).  
 2 À compter de 2006-2007, nous déclarons les résultats du pourcentage de déclarants électroniques pour l'exercice. En 2005-2006 et au cours des années antérieures, nous déclarons les résultats pour les programmes de la période de production des déclarations T1 qui commençaient pendant un exercice et se terminaient au cours de l'exercice suivant. Pour refléter ce changement, le résultat pour 2004-2005 est identique au résultat déclaré pour 2005-2006.

## Un aperçu de Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de

programme s'élevaient à 801,8 millions de dollars

(8 428 ETP), soit 23,5 % des dépenses globales de

l'ARCI (Figure 12). De ces 801,8 millions de dollars,

553,9 étaient affectés aux dépenses nettes des

programmes et 247,9 millions de dollars à cette

activité de programme pour les Services à l'entreprise.

### Données volumétriques principales par sous-activité

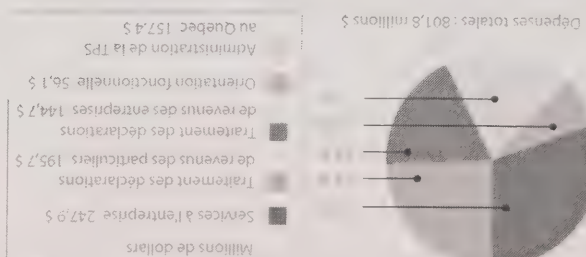


Figure 12 Dépenses en ressources

**Traitement des déclarations des particuliers** – Nous avons traité plus de 25 millions de déclarations des

particuliers, dont plus de 12 millions étaient sur papier. Nous avons remboursé 21,2 milliards de dollars à plus

de 16 millions de contribuables particuliers et traité plus de 202 000 déclarations de fiducies. Il y a eu plus de

500 000 utilisateurs et plus de 2,6 millions de visites à Mon dossier.

**Traitement des déclarations des sociétés** – Nous avons administré environ 1,5 million de comptes

d'employeurs et plus de 2,6 millions d'inscrits à la TPS/TVH (sauf pour le Québec). Nous avons traité plus de

1,6 million de déclarations des sociétés, plus de 488 000 remboursements aux visiteurs et presque 6,3 millions

de déclarations de TPS/TVH.

Nous avons traité plus de 34,8 millions de paiements, s'élevant à un peu plus de 346 milliards de dollars.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Nous ne considérons pas le léger déclin de ce rapport comparativement aux exercices précédents comme étant une baisse de notre rendement des examens. Le déclin est davantage attribuable à des impôts supplémentaires fixés dans un pourcentage supérieur d'examens aléatoires. Les montants supplémentaires moyens cotisés par examen étaient de 178 dollars pour les examens ciblés et de 55 dollars pour les examens aléatoires, soit un rapport de 3,2 pour 1. Cela laisse entendre que nous possédons des critères efficaces pour la sélection des comptes aux fins d'examen.

## Notre mesure : Mesures prises à l'égard de

l'observation

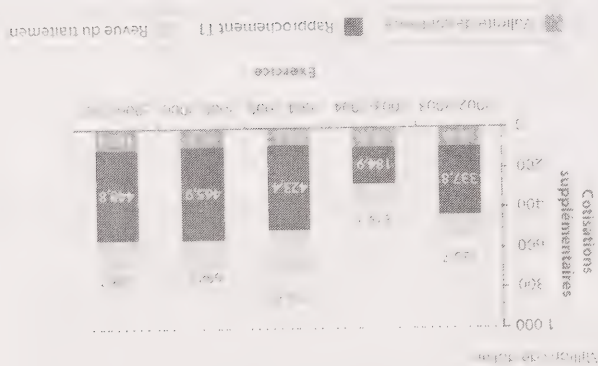
Programmes d'examen fiscal précotisation—Notre programme de validité de confiance, en vertu duquel nous effectuons des examens de précotisation, a déterminé un montant moyen de 359 dollars en cotisations supplémentaires par examen, portant le total à presque 107,4 millions de dollars en cotisations supplémentaires établies en 2006-2007. Programmes d'examen fiscal postcotisation—Notre programme de rapprochement T1 compare les renseignements inscrits dans la déclaration de revenus d'un particulier aux renseignements fournis par des tiers, comme les employeurs ou les institutions financières. En 2006-2007, près de 820 000 mesures correctives ont entraîné l'établissement de cotisations

supplémentaires de l'ordre de 448,8 millions de dollars.

Un deuxième programme postcotisation, notre Programme de revue du traitement, favorise l'observation et permet de maintenir la confiance en l'équité de nos programmes grâce à une meilleure éducation, à des systèmes efficaces de cotation du risque et à une approche équilibrée à l'égard du processus de sélection des dossiers. En 2006-2007, ce programme a permis de recouvrer plus de 142,5 millions de dollars en impôts supplémentaires. La Figure 11 indique que près de 699 millions de dollars en cotisations supplémentaires ont été établies au moyen des trois programmes d'examens T1 en 2006-2007.

Figure 11 Cotisations supplémentaires établies au

moyen des examens T1



Qualité des données : Bonne

La baisse du rendement pour le traitement des déclarations T4 et T5 est largement attribuable aux deux importants problèmes des systèmes survenus en janvier et en mars 2007, ce qui, à notre avis, ne se reproduira pas. Les retards de traitement n'ont pas eu d'incidence sur le service aux contribuables.

Comme il en est question dans la section Atteindre les résultats stratégiques des Services fiscaux, une partie importante de notre approche en vue d'améliorer la rapidité, ainsi que l'exactitude et l'efficacité, du traitement des déclarations consiste à encourager une meilleure participation des contribuables à nos options de production électronique des déclarations. Voici la participation à la production électronique des déclarations en 2006-2007, pour nos principales charges de travail :

- 50,6 % des déclarations de revenus des particuliers;
- plus de 15 % des déclarations de revenus des sociétés admissibles;
- presque 9,8 % des déclarations T4;
- 14,2 % des déclarations de TPS/TVH.

#### Notre mesure : Traitement exact

L'outil principal pour déterminer si nous avons établi des cotisations exactes pour les déclarations est notre Programme d'évaluation de la qualité T1, qui examine les cotisations initiales des déclarations de revenus des particuliers pour chaque année de traitement. Au cours de notre examen de 2006-2007<sup>15</sup>, nous avons constaté que les erreurs de traitement qui avaient une incidence directe sur le remboursement ou le solde à payer du contribuable s'élevaient à environ 1 %, atteignant ainsi notre objectif de 98 % lié à l'exactitude. De 1999 à 2006, les montants moyens concernés s'élevaient entre 225 dollars et 355 dollars par erreur.

À compter de la période de production des déclarations de 2005 (année d'imposition 2004), nous avons introduit la technologie du code à barres bidimensionnel (2D) pour les déclarations sur papier produites par ordinateur pour le compte des particuliers. En 2006-2007, cette pratique a été

15. La période d'examen était du 2 mars 2006 au 29 juin 2006.

#### Notre évaluation : Atteint

**Résultat escompté :** Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

étendue à toutes les déclarations produites par ordinateur dans l'année en cours et dans certaines années antérieures et introduite dans le cas de la déclaration T2. Ce code à barres contient toutes les données personnelles et financières du contribuable qui sont nécessaires pour établir la cotisation de la déclaration et assurent pratiquement la saisie exacte de ses données. En 2006-2007, nous avons traité presque 4 millions de déclarations avec code à barres 2D.

#### Notre mesure : Repérage des cas d'inobservation

Le besoin de traitement efficace afin de repérer les cas d'inobservation est un élément fondamental pour que les particuliers versent l'impôt qu'ils doivent. Certaines déclarations peuvent faire l'objet d'un examen ultérieur en vertu de nos programmes de postcotisation. Nous consacrons ainsi des ressources dans les domaines où nos cotisations indiquent que l

risque et la possibilité de conséquences sur les recettes de l'inobservation sont les plus élevées. Notre stratégie est conçue pour rendre notre administration du régime fiscal plus équitable, recouvrer davantage de recettes pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, et imposer un fardeau moins lourd aux contribuables qui observent les lois fiscales. Nos programmes d'examen favorisent aussi l'éducation des contribuables en cernant des domaines courants de malentendus.

Le succès de notre approche axée sur l'évaluation du risque se manifeste lorsque des recouvrements découlant des examens cibles moyens dépassent les recouvrements aléatoires. En 2005 (la dernière année pour laquelle des résultats sont disponibles)<sup>16</sup>, nous avons fixé des cotisations supplémentaires dans 24 % des examens cibles et dans 15 % des examens aléatoires, ce qui constitue un rapport de 1,6 pour 1.

16. En raison de la disponibilité des données, ces renseignements proviennent toujours de l'exercice précédent.

## Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Nous estimons qu'en offrant aux contribuables une commodité et une accessibilité accrues au moyen de la technologie de la production et des paiements électroniques, nous encourageons leur observation volontaire et les aidons ainsi à respecter leurs obligations fiscales, ce qui aide à protéger l'assiette fiscale du Canada. C'est pourquoi notre activité de programme Cotisations des déclarations et traitement des paiements comprend deux résultats escomptés.

Tel qu'il a été démontré dans notre fiche de rendement, nous avons atteint notre premier résultat escompté en atteignant les objectifs de traitement des déclarations pour nos indicateurs clés. Ces résultats sont la marque de notre réussite pour ce qui est d'influencer les contribuables de façon positive à participer au régime fiscal du Canada, favorisant ainsi l'observation.

En outre, les taux de recouvrement de nos programmes d'examens fiscaux au cours de 2006-2007 constituent le fondement de notre évaluation selon lequel nous avons également atteint nos attentes quant à la détermination et au traitement de l'inobservation. Ces résultats démontrent le rôle vital que jouent les renseignements déclarés par des tiers pour le maintien de l'observation parmi les 25 millions de particuliers contribuables canadiens.

### Résultat escompté : L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

#### Notre évaluation : Atteint

#### Notre mesure : Traitement rapide

Nous avons atteint la majorité de nos normes de service les plus importantes en matière de traitement relativement aux activités de grande envergure ou ayant un volume élevé en 2006-2007. Voici les résultats obtenus par rapport à nos principales normes de service externes :

- nous avons traité 12,4 millions de déclarations T1 sur papier dans une moyenne de 27 jours, ce qui

- nous avons traité 12,8 millions de déclarations électroniques T1 dans une moyenne de 11 jours, ce qui est dans la limite de notre norme de deux semaines;
  - nous avons atteint notre objectif de 95 % en traitant plus de 98 % des 6,3 millions de déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours;
  - nous avons traité plus de 1,6 million de déclarations T2 sur papier, 90 % dans un délai de 50 jours, atteignant notre objectif de 75 %, et 97 % dans un délai de 90 jours, atteignant notre objectif de 90 %;
  - nous avons traité à temps la totalité des 1,9 million de relevés des arrêts, atteignant notre objectif de 95 %;
  - nous avons émis à temps la presque totalité des 2,7 millions des relevés de paiements provisionnels, atteignant notre objectif de 95 %.
- Vous trouverez de plus amples renseignements sur notre rendement par rapport à nos normes de service externes, y compris les résultats des exercices antérieurs, à la page 61.
- Voici nos résultats par rapport à nos principales normes de rendement internes en matière de rapidité en 2006-2007 :
- nous avons traité plus de 34,8 millions de paiements, déposant plus de 99 % des paiements (selon la valeur) dans un délai de 24 heures, y compris presque 96 % des paiements non électroniques (selon la valeur);
  - à la mi-juin, nous avons traité la presque totalité des déclarations T1 produites à temps avant le 30 avril, atteignant notre objectif de 98 %;
  - nous avons traité 86,6 % des plus de 935 000 déclarations T4 (reçues entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars 2007) avant le 30 avril, atteignant en grande partie notre objectif de 90 %;
  - nous avons traité environ 46 % des plus de 288 000 déclarations T5 (reçues entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars 2007) avant le 31 mai, n'atteignant pas notre objectif de 90 %.

# Renseignements exacts

Nos indicateurs		Niveau d'exactitude des agents par rapport à l'exercice de référence 1996-1997					
Objectif	actuel	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
S.O.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nos indicateurs		Renseignements accessibles					
Objectif	actuel	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation
Demandeurs de renseignements généraux qui ont joint notre service téléphonique							
80 %	91 %	91 %	83 %	83 %	83 %	83 %	✓
Demandeurs de renseignements sur les entreprises qui ont joint notre service téléphonique							
80 %	90 %	86 %	83 %	91 %	86 %	86 %	✓
Demandeurs de renseignements sur les organismes de bienfaisance qui ont joint notre service téléphonique							
80 %	n.d.	96 %	94 %	93 %	96 %	96 %	✓
Amélioration de nos autres sources de renseignements dans le but d'élargir la gamme et l'exactitude des produits de communication							
S.O.	n.d.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

☒ Atteint   
 ☒ En grande partie atteint   
 ☒ Non atteint

# Fiche de rendement

## Résultat escompté

Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles

Qualité des	Evaluation du rendement	Exercice
Bonne	Atteint	2006-2007
Bonne	Atteint	2005-2006

## Renseignements en temps opportun

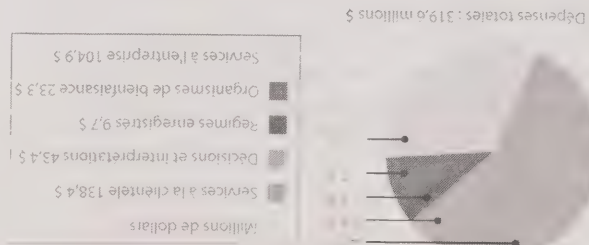
Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Nos indicateurs
80 %	74 %	77 %	81 %	80 %	87 %	Appels concernant des renseignements généraux répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente
100 %	70 %	74 %	81 %	79 %	81 %	Appels sur les entreprises répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente
85 %	67 %	77 %	90 %	86 %	92 %	Appels concernant les organismes de bienfaisance répondus dans les 60 secondes suivant la mise en attente
S.O.	n.d.	✓	✓	✓	✓	Modifications législatives indiquées rapidement dans les renseignements offerts au public
75 %	n.d.	76 %	86 %	88 %	87 %	Réponse aux demandes écrites de décisions et d'interprétation en matière de TPS/TVH dans un délai de 45 jours ouvrables
90 jours (moy.)	78 jours	82 jours	75 jours	87 jours	105 jours	Nombre de jours moyens pour envoyer aux contribuables une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu
60 jours (moy.)	60 jours	57 jours	62 jours	84 jours	94 jours	Nombre de jours moyens pour émettre aux contribuables une décision anticipée en matière d'impôt sur le revenu
35 %	81 %	86 %	91 %	92 %	86 %	Pourcentage des décisions en matière du RPC et de l'AE émises dans les délais prévus

1 Cela est devenu une norme de service en 2006-2007. Les résultats des années précédentes indiquent le rendement par rapport à un objectif de rendement interne.

Dans l'ensemble, nous croyons que nous avons répondu à nos attentes liées à l'amélioration de nos autres sources de renseignements dans le but d'élargir la gamme et l'exactitude des produits de communication.

## Un aperçu de l'aide à la clientèle (AP1)

Figure 10 Dépenses en ressources



En 2006-2007, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 319,6 millions de dollars (4 062 ETP), soit 9,4 % des dépenses globales de l'ARC (Figure 10)<sup>1</sup>. De ces 319,6 millions de dollars, 214,7 millions ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 104,9 millions ont été attribués à l'activité de programme des Services à l'entreprise. Le travail dans le cadre de cette activité de programme est effectué au moyen de plusieurs Centres d'appels et 48 BSE d'un bout à l'autre du Canada.

## Données volumétriques principales par sous-activité

- **Demandes de renseignements et services d'information** – Nous avons traité plus de 15 millions de demandes de renseignements du public et obtenu près de 36,4 millions de visites du site Web de l'ARC liées à la fiscalité.
- **Décisions et interprétations en matière d'accise et de TPS/TVH** – Nous avons traité plus de 4 400 demandes de renseignements écrites pour des décisions et des interprétations et plus de 120 000 demandes de renseignements téléphoniques sur la TPS/TVH.
- **Décisions en matière du RPC/AE** – Nous avons traité plus de 70 000 demandes de décisions.
- **Régimes enregistrés** – Nous avons administré environ 30 000 régimes (p. ex. les régimes de pension agréés, les régimes de participation différée aux bénéfices, le Régime de prestations supplémentaires de chômage, les placements enregistrés), examiné des déclarations connexes et effectué 530 vérifications.
- **Organismes de bienfaisance** – Nous avons administré plus de 82 000 organismes de bienfaisance enregistrés, traité leurs déclarations et effectué 847 vérifications.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

unique que nous utilisons pour déterminer si nos services de renseignements sont exacts. Les résultats de notre sondage sur l'exactitude indiquent que le rendement relatif aux réponses aux dizaines de millions de demandes de renseignements téléphoniques reçues en 2006-2007 est demeuré élevé par rapport à l'exercice de référence 1996-1997<sup>14</sup>. Nous estimons que le résultat atteint par rapport à cet indicateur clé nous donne un niveau d'assurance suffisant pour conclure que nous fournissons aux contribuables des renseignements exacts.

#### Notre mesure : Renseignements accessibles

Si les contribuables n'étaient pas en mesure d'accéder aux renseignements, aux outils et à l'aide que nous offrons d'une manière qui répond à leurs besoins, la valeur des services exacts en temps opportun serait compromise. En général, les résultats par rapport à nos indicateurs clés indiquent que les contribuables continuent d'avoir l'accès nécessaire aux services dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations en vertu du régime fiscal du Canada. À notre avis, nous avons atteint nos attentes en matière d'accessibilité.

Nous nous appuyons sur les résultats atteints de nos objectifs d'accessibilité des demandeurs en ce qui concerne les demandes de renseignements téléphoniques généraux, des entreprises et des organismes de bienfaisance pour juger si les contribuables disposent ou non de l'accès nécessaire à nos services de renseignements. Comme l'indique notre fiche de rendement, nous avons dépassé nos objectifs de 80 % pour ces demandes de renseignements de haut volume au cours de 2006-2007, atteignant 83 % pour les demandes de renseignements généraux, 86 % pour les demandes de renseignements des entreprises, et 96 % pour les demandes de renseignements des organismes de bienfaisance.

La poursuite du regroupement de nos centres d'appels en centres d'expertise et la mise en oeuvre de réseaux téléphoniques nationaux, au cours de la dernière

14. Nous évitons d'attribuer une trop grande importance aux résultats du sondage sur l'exactitude en raison d'un changement à la méthode de la portée restreinte du sondage et d'une réduction de la taille des échantillons.

année, ont aidé à maximiser l'efficacité des programmes. Par exemple, notre service liens intelligents, qui joint la voie téléphonique et les voies de communication pour la prestation de services sur le Web, permet aux contribuables d'utiliser notre site pour se connecter directement à nos agents des centres d'appels sélectionnés. Nous utilisons la rétroaction sur le service pour en améliorer le contenu et la navigation, ce qui améliore davantage cette option de libre-service.

Notre site Web est un autre élément clé de notre stratégie visant à améliorer l'accès des contribuables aux renseignements dont ils ont besoin, leur permettant ainsi de respecter leurs obligations en matière d'observation. Le nombre de visites sur le site Web de l'ARC en 2006-2007 (plus de 36 millions) a dépassé les attentes, et le nombre de téléchargement de publications (plus de 61 millions) a augmenté par rapport au dernier exercice.

En 2006-2007, nous avons travaillé à accroître notre visibilité auprès de la collectivité au moyen d'activités telles que la collaboration avec le Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises, les visites communautaires et la participation à des salons. En voici quelques exemples additionnels.

- L'ARC a dirigé plus de 1 000 événements de visibilité, avec plus de 55 000 participants, dans le but de donner des renseignements sur les prestations et les versements aux particuliers comme les bénéficiaires actuels et éventuels de prestations pour enfants, les étudiants et les nouveaux arrivants au Canada.
- Nous avons tenu près de 1 100 événements de visibilité à l'intention des entreprises, avec plus de 23 000 participants, dans le but d'appuyer la communauté des affaires en facilitant l'observation pour les groupes tels que les petites entreprises, les inscrits à la TPS/TVH/TVF et les utilisateurs possibles de services électroniques aux entreprises.

- Un total de 358 visites ont été faites afin de fournir aux exportateurs de bois d'oeuvre des renseignements sur leurs droits et obligations en vertu de la nouvelle Loi de 2006 sur le droit à

*l'exportation de produits de bois d'oeuvre.*

de décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu et d'interprétations techniques

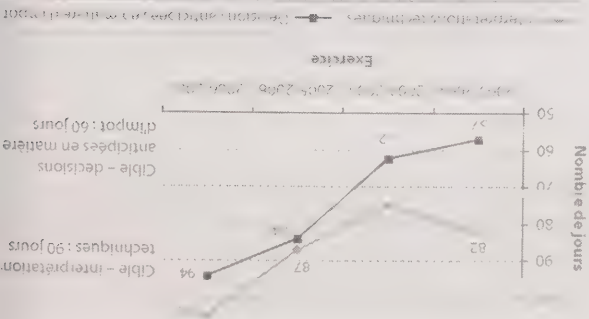


Figure 9

Qualité des données : Bonne

Il est important de régler nos problèmes de rendement en ce qui a trait à ces deux normes de service puisque, même si seulement un nombre comparativement peu élevé de contribuables ont été touchés par ces services, le fait d'offrir des services de façon moins opportune dans ces secteurs pourrait avoir pour résultat que les contribuables entreprennent des transactions douteuses, qui pourraient mener à une réduction de l'observation et à des activités de vérification et d'appels plus coûteuses.

Nous offrons aussi des services en temps opportun à d'autres ministères qui profitent indirectement aux contribuables, comme le service offert à Ressources humaines et Développement social Canada (RHDS), relativement au RPC et à l'AE. En 2006-2007, nous avons de nouveau atteint la norme de service de 85 % pour l'achèvement en temps opportun de plus de 70 000 demandes de décision prévues dans le protocole d'entente. Nous estimons que nos résultats dans la réalisation de cette entente de longue date sur les niveaux de service est l'indicateur déterminant de notre rapidité dans la prestation de services à notre clientèle.

Notre mesure : Renseignements exacts

Il est essentiel que nous fournissions aux

contribuables des renseignements exacts afin qu'ils puissent observer leurs obligations en matière d'autocotisation et de déclarer leurs dettes fiscales à l'ARC. L'évaluation de la fiabilité de nos services téléphoniques représente l'indicateur quantitatif

compte du fardeau imposé aux contribuables, renforcent l'exécution et améliorent l'efficacité administrative. Chacun de ces principes favorise l'observation volontaire et permettent de protéger l'assiette de revenus du Canada.

En ce qui concerne les décisions en matière de TPS/TVH, nous avons lancé une nouvelle norme de service en 2006-2007 visant à fournir des réponses par écrit aux demandes de renseignements techniques dans les 45 jours ouvrables de la réception de la demande. Nous avons dépassé notre objectif de 75 % pour la réponse à plus de 4 400 demandes en émettant une réponse écrite rapidement 87 %

du temps. Un domaine qui doit être amélioré en ce qui concerne le respect de nos normes de service est celui de la prestation d'interprétations techniques en matière d'impôt sur le revenu dans une moyenne de 90 jours. Notre décision de pencher nos efforts sur les dossiers plus anciens a entraîné une augmentation de notre moyenne à 105 jours pour les 2 400 interprétations techniques et plus fournies au cours du dernier exercice (voir la Figure 9). Maintenant que cet effort unique est terminé, notre rendement en matière d'émission d'interprétations techniques au cours du prochain exercice devrait s'améliorer.

Un autre secteur à améliorer est le respect de notre norme de service liée à l'émission de décisions anticipées en matière d'impôt dans une moyenne de 60 jours. Nous avons émis plus de 300 décisions en matière d'impôt en 2006-2007 et, par rapport à une moyenne de 114 jours pour le premier trimestre, notre rendement par rapport à notre norme de service s'est amélioré progressivement à une moyenne de 94 jours à la fin de l'exercice (voir la Figure 9). Nous prévoyons que cette tendance se poursuivra au cours du prochain exercice, avec l'embauche de ressources supplémentaires, ce qui est actuellement en cours de réalisation.

## Aide à la clientèle (AP1)

Nous effectuons notre activité de programme Aide à la clientèle dans le but de fournir aux contribuables les outils, l'aide et l'information qui favorisent l'observation volontaire de leurs obligations fiscales. Pour atteindre le résultat escompté, nous exécutons des programmes d'éducation et de sensibilisation, nous répondons aux demandes de renseignements, nous fournissons des décisions et des interprétations, nous enregistrons des régimes et des organismes de bienfaisance et nous administrons les programmes de droits d'accise pour certains produits de consommation.

Comme l'indique notre fiche de rendement à la page 55, nous estimons que les contribuables ont continué d'avoir accès en temps opportun à des renseignements exacts au cours de 2006-2007; par conséquent, nous avons atteint le résultat escompté pour l'activité de programme Aide à la clientèle. En atteignant ce résultat, nous avons aidé les contribuables à comprendre plus facilement leurs obligations en matière d'enregistrement, de production des déclarations, de versement et de déclaration, et à y répondre, en vertu du système d'autocotisation du Canada, facilitant par le fait-même l'observation volontaire.

**Résultat escompté : Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles.**

**Notre évaluation : Atteint**

**Notre mesure : Renseignements en temps opportun**

En 2006-2007, nous estimons que, en général, les niveaux des services de renseignements offerts ont continué de répondre à nos attentes en ce qui a trait au moment opportun. Par exemple, nous avons traité plus de 15 millions de demandes de renseignements publiques liées à la fiscalité en 2006-2007 et avons atteint nos normes de service liées à la réponse aux demandes de renseignements générales et sur l'impôt des entreprises de façon opportune. Cela a été

possible grâce à une affectation unique de ressources, dans l'exercice, qui a aidé à traiter un volume d'appels complexes et propres à des comptes qui ont exigé des délais supplémentaires pour les régler, un volume d'appels plus élevés que prévu en raison de notre initiative des liens intelligents, ainsi qu'à l'affectation de ressources aux secteurs d'activité prioritaires pour les comptoirs de Service Canada et de l'ARC. Nous avons également atteint notre norme de service quant aux appels des organismes de bienfaisance. Associé aux résultats atteints quant à nos objectifs d'accessibilité (voir la page 53), nous estimons que les résultats atteints par rapport à ces normes de service représentaient l'indicateur principal de notre réussite dans l'atteinte de notre résultat escompté puisque les appels téléphoniques demeurent la voie principale au moyen de laquelle un grand nombre de contribuables obtiennent des renseignements de l'ARC.

En outre, grâce à notre processus d'examen annuel rigoureux, nous avons assuré l'intégration exacte et ponctuelle de nouveaux renseignements dans nos publications fiscales, des documents qui sont essentiels afin d'aider les contribuables à respecter leurs obligations législatives, politiques et procédurales et à recevoir leurs versements conformément aux lois fédérales et provinciales. Nos ressources au sein de l'activité de programme Aide à la clientèle visent aussi principalement à informer les contribuables des changements aux lois en temps opportun et de façon efficace. Chaque année, nous appuyons le ministère des Finances et coordonnons des propositions de modifications législatives au sein de l'Agence. En 2006-2007, nous avons mis en oeuvre les changements qui avaient été promulgués. L'exemple le plus remarquable s'est produit au moment de l'application de la réduction de 1 % de la TPS/TVH, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2006. Nous avons aussi participé à la rédaction des mesures législatives du budget fédéral de 2007, comme le nouveau crédit d'impôt pour enfants et la série de mesures d'allègement fiscal pour appuyer les Jeux Olympiques et paralympiques d'hiver de Vancouver 2010. Nos efforts dans ces domaines nous aident à assurer que les modifications législatives proposées simplifient et clarifient la loi, sont réalisables sur le plan administratif, tiennent

# Architecture des activités de programme de l'ARC

## Notre mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

## Résultats stratégiques

Réaliser notre mission

### Services fiscaux

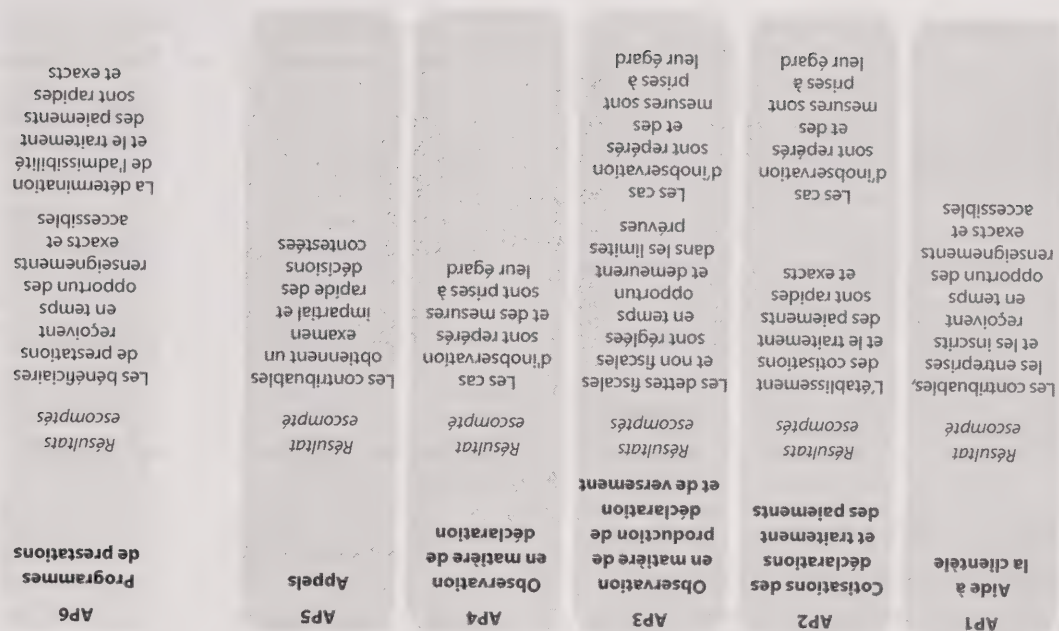
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

### Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

## Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques



## Nos activités de programme

Notre Architecture des activités de programme

détermine nos activités de programme (AP) et montre

de quelle façon elles se rapportent à nos résultats

stratégiques (voir à la page 50). Ce cadre s'appuie sur

la Structure de gestion, des ressources et des résultats

(SGRR) établie par le Secrétaire du Conseil du Trésor

du Canada le 1<sup>er</sup> avril 2005.

Les activités de programme sont des groupes

d'activités liées qui sont conçues et gérées dans le but

de répondre à un besoin précis du public et sont

souvent traitées comme une unité budgétaire.

Chaque d'elles est énoncée à un niveau d'importance

suffisant pour tenir compte de notre façon d'affecter et

de gérer nos ressources en vue d'atteindre les résultats

voulus. L'ARC compte six activités de programme

distinctes plus une activité de programme pour les

services à l'entreprise; nos résultats relatifs aux

services à l'entreprise sont traités à partir de la

page 83.

- **Aide à la clientèle**<sup>12</sup> (AP1), pour aider les contribuables à respecter leurs obligations en vertu du régime d'autocotisation du Canada;
- **Cotisations des déclarations et traitement des paiements** (AP2), pour traiter et valider les déclarations des contribuables; enregistrer, établir et tenir à jour les comptes des contribuables; recevoir les paiements;
- **Observation en matière de production de déclaration et de versement**<sup>13</sup> (AP3), pour repérer et traiter les cas d'inobservation liés aux entreprises

12. doit être renommée **Aide aux contribuables et aux entreprises**

- **Observation en matière de déclaration** (AP4), pour vérifier la divulgation complète et exacte faite par les contribuables au sujet de tous les renseignements nécessaires à l'établissement de leurs obligations fiscales et pour protéger l'assiette fiscale au moyen d'activités de vérification et d'exécution;
  - **Appels** (AP5), pour fournir un processus de règlement des différends rapide et impartial à l'intention des contribuables qui s'opposent aux décisions prises par l'ARC;
  - **Programmes de prestations** (AP6), pour fournir aux Canadiens des prestations calculées en fonction du revenu et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social.
- Pour chaque AP, nous présentons un exposé sur le rendement par rapport aux résultats escomptés de l'AP, nous précisons les principaux résultats atteints en cours d'exercice et comment ces derniers viennent appuyer nos résultats stratégiques. Nous donnons aussi un aperçu du profil de dépenses et des données volumétriques de l'AP. À la fin de chaque section, nous présentons les résultats par rapport à nos principaux indicateurs de façon logique dans une fiche de rendement afin de montrer comment nous en sommes arrivés à nos conclusions par rapport à chacun des résultats escomptés.
13. doit être renommée **Comptes clients et observation en matière de production des déclarations**

# Programmes de prestations et services liés aux prestations exécutés par l'ARC

## Cinq programmes de prestations fédéraux

- Prestation fiscale canadienne pour enfants
- Prestation universelle pour la garde d'enfants
- Crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée
- Allocations spéciales pour enfants
- Crédit d'impôt pour personnes handicapées
- Pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada

## 17 programmes de prestations continus pour les provinces et les territoires

- Colombie-Britannique – Prestation familiale 1996
- Colombie-Britannique – Supplément au revenu gagné de la Colombie-Britannique 1998
- Crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta 1997
- Prestation pour enfants de la Saskatchewan 1998
- Crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan 2000
- Prestation pour enfants du Yukon 1999
- Prestation pour enfants des Territoires du Nord-Ouest 1998
- Territoires du Nord-Ouest – Supplément pour travailleurs des T.N.-O. 1998
- Prestations pour enfants du Nunavut 1999
- Supplément pour travailleurs territoriaux du Nunavut 1999
- Prestation fiscale pour enfants du Nouveau-Brunswick 1997
- Supplément au revenu gagné du Nouveau-Brunswick 1997
- Prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse 1998
- Prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador 1999
- Terre-Neuve-et-Labrador – Supplément à la nutrition mères-bébes 2001
- Crédit sur la taxe de vente harmonisée de Terre-Neuve 1997
- Prestation aux aînés de Terre-Neuve et Labrador 1999

## Huit programmes de paiements uniques

- Programme ontarien d'aide pour les factures d'électricité résidentielle 2006
- Programme de Prestation pour les coûts de l'énergie 2005
- Remise sur les ressources de l'Alberta de 2005
- Remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse 2003
- Colombie-Britannique – remboursement des coûts de l'énergie de la C.-B. 2001
- Remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta 2001
- Dividende des contribuables de l'Ontario 2001
- Programme de l'allocation pour frais de chauffage (fédéral) 2000

Année d'imposition

## 42 services d'échange et de transfert de données

- Dix-neuf échanges de données de la vérification du revenu avec les provinces afin d'appuyer les programmes 1999
- Onze échanges de données du Supplément de la PNE avec les provinces et les territoires afin de faciliter le calcul des prestations d'aide sociale 1998
- Quatre transferts de données avec les provinces pour appuyer les montants complémentaires pour les programmes de prestations pour enfants administrés par l'ARC 1999
- Deux transferts de données concernant les renseignements sur les revenus et les enfants, afin d'appuyer l'administration des programmes du Supplément de revenu de l'Ontario et l'Allocation familiale du Québec. 1997
- Deux échanges et transferts de données afin d'appuyer le nouveau programme d'assurance-médicaments de la Nouvelle-Écosse et pour aider le ministère du Revenu du Québec dans l'administration de la Loi de l'impôt sur le revenu du Québec. 1998
- Quatre échanges et transferts de données pour soutenir l'administration fédérale du Supplément familial à l'assurance-emploi, le Bon d'études canadien, la Subvention canadienne pour l'épargne-études supplémentaire et le Supplément de revenu garanti 1999

sans interrompre les engagements envers l'exécution des programmes existants.

## Notre approche : Validation

Nous croyons que la majorité des bénéficiaires éventuels présentent une demande aux programmes de prestations uniquement lorsqu'ils sont susceptibles d'y avoir droit. Pour nous en assurer, nous adoptons une stratégie fondée sur l'éducation, l'observation facilitée et le maintien d'une présence d'exécution crédible. Nos efforts de validation visent les comptes qui présentent un risque élevé de trop-payés éventuels, par exemple lorsque nous remarquons des incohérences entre l'état civil déclaré ou d'autres renseignements dans nos dossiers, dans le but de vérifier si les prestations et les crédits sont émis uniquement aux bénéficiaires qui y ont droit, et qu'ils reçoivent les bons montants, conformément à la législation pertinente.

## Conclusion

Selon nos réalisations au cours du dernier exercice par rapport à nos résultats escomptés, nous croyons que nous offrons des produits d'information de qualité et un service de demandes de renseignements rapide et accessible qui répond aux besoins des bénéficiaires de prestations. Nous continuons aussi de

fournir un rendement remarquable dans l'émission de paiements exacts en temps opportun, fondés sur la détermination exacte de l'admissibilité aux prestations. En outre, grâce à la souplesse de l'Agence sur le plan législatif, les programmes que nous exécutons et les services que nous offrons servent non seulement le gouvernement du Canada mais aussi les provinces et les territoires.

Les résultats par rapport à nos mesures du résultat stratégique pour les programmes de prestations indiquent que les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements auxquels ils ont droit et qu'ils respectent leurs obligations en matière de déclaration des changements à leur situation qui touchent le calcul exact des paiements de prestations. Les résultats semblent aussi indiquer que les provinces, les territoires et d'autres ministères dépendent de l'ARC pour administrer des programmes et offrir des services qui répondent à leurs besoins. Nous pouvons ainsi conclure que l'ARC a atteint son résultat stratégique pour les programmes de prestations en 2006-2007, en l'occurrence que les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Nos réalisations relatives à notre activité de programme des prestations sont présentées en détail à partir de la page 77.

- 89 % étaient satisfaits des renseignements obtenus;
- 86 % étaient satisfaits des services reçus.

Nous offrons aussi des renseignements au moyen d'un vaste éventail de méthodes différentes, comme des encarts dans les envois postaux, des calendriers, des aimants pour le réfrigérateur et des circulaires, afin de promouvoir la connaissance des programmes de prestations et les obligations qui s'y rattachent.

Notre stratégie en matière d'accessibilité comprend la réduction du besoin d'appeler pour les bénéficiaires, en faisant la promotion de l'utilisation d'autres technologies. Nous avons fait beaucoup d'efforts pour améliorer notre site Web pour en faire une voie de communication des renseignements attirante : notre page Web Mon dossier (Prestations) a donné lieu à 6,2 millions de visites en 2006-2007, et la page Web de Prestations pour enfants et familles, à près de 3,7 millions de visites. Nous offrons aussi l'accès à des services Web qui permettent aux bénéficiaires de prestations d'effectuer diverses transactions en ligne :

- Changer mon adresse - presque 90 000 bénéficiaires ont entre des transactions en ligne.

• Allocations spéciales pour enfants sur le Web - 31,5 % des organisations ou des institutions gouvernementales qui s'occupent des enfants (touchant 60 % des enfants) soumettent en ligne leurs changements relatifs aux soins.

Nos résultats relatifs à la fourniture en temps opportun de renseignements exacts et accessibles, y compris une liste des plus importantes mesures de visibilité, sont décrits de façon plus approfondie à la page 77.

## Résultat escompté : La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP6)

### Notre évaluation : Atteint

L'ARC est reconnue pour son rendement solide dans le traitement rapide et exact des demandes et des choix de prestations et des paiements de prestations. Nous essayons aussi de maintenir des niveaux d'observation générale élevés en matière de prestations en aidant les bénéficiaires, non seulement

## Traitement des paiements

d'examen.

- nous avons atteint nos principales normes de service de 98 % pour le traitement rapide des transactions liées aux prestations;
- nous avons atteint les objectifs principaux internes de rendement de plus de 98 % pour le traitement exact des transactions liées aux prestations;
- nous avons réduit la valeur des trop-payés que nous avons émis;
- nos principaux indicateurs de validation et contrôles des prestations laissent entendre que nous disposons de critères efficaces pour la sélection des comptes à risque élevés aux fins d'examen.

en 2006-2007. Les réalisations suivantes en

par des efforts de communication ou de visibilité, mais aussi par les efforts de notre programme de validation et contrôles pour repérer les cas d'inobservation et redresser les comptes, le cas échéant. La réalisation de ce résultat escompté représente un aspect important de l'objectif du gouvernement du Canada en ce qui concerne la sécurité du revenu pour les Canadiens. Comme nous le décrivons en détails à partir de la page 78, nous estimons avoir réussi à atteindre ce résultat escompté en 2006-2007. Les réalisations suivantes en

Pour assurer des paiements rapides et exacts à des millions de bénéficiaires, en fonction d'une détermination précise de l'admissibilité au programme, il faut faire une planification et des efforts soutenus; il ne s'agit pas d'un automatisme. Nos programmes d'émission de paiements comportent des mesures de protection et des points de vérification tout au long des systèmes et des processus afin de contenir les risques de retard ou d'interruption, puisque nous connaissons l'importance des paiements que nous faisons pour des millions de bénéficiaires chaque mois. Les changements à nos systèmes de traitement des paiements sont planifiés, surveillés et mis à l'essai minutieusement avant leur mise en oeuvre. Lorsque nous réussissons à attirer des débouchés, les programmes nouveaux ou révisés sont attentivement négociés avec les clients afin de nous assurer que leurs exigences peuvent être respectées

nos clients des travaux que nous effectuons pour leur compte. En tout, nous avons administré 72 programmes différents liés aux prestations pour les provinces, les territoires et d'autres ministères.

## Atteinte de nos résultats escomptés

Dans les pages suivantes, nous interprétons nos réalisations en 2006-2007 par rapport à nos résultats escomptés. Nos deux résultats escomptés ont trait à notre approche de l'administration des prestations, comme elle s'applique à la prestation de services d'information et de demandes de renseignements, au traitement des demandes, des choix et de la correspondance qui aboutissent à l'émission de paiements de prestations exacts et en temps opportun, ainsi qu'à la validation des renseignements au compte afin de s'assurer que les bénéficiaires reçoivent le montant auquel ils ont droit. Nous examinons en outre de quelle façon nos efforts dans ces secteurs agissent sur le comportement des bénéficiaires de prestations et des clients.

## Notre approche : le service

Nous croyons que les résultats atteints par rapport à nos mesures du résultat stratégique indiquent la bonne disposition des bénéficiaires à respecter leurs obligations sans intervention de notre part. Nous croyons que cette bonne volonté tient à l'influence de notre engagement envers un service de qualité.

## Résultat escompté : Les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles (AP6)

### Notre évaluation : Atteint

Les outils de communication, y compris notre service de demandes de renseignements téléphoniques rapide et accessible et nos activités de visibilité, informent les bénéficiaires éventuels au sujet des prestations auxquelles ils ont droit et de la façon d'y accéder. Ils sont conçus pour encourager la participation<sup>10</sup>, promouvoir la connaissance des exigences des programmes et appuyer les taux d'observation généraux des obligations liées aux

- nous avons atteint nos objectifs de rendement internes en ce qui concerne la rapidité et l'accessibilité du service de renseignements téléphoniques;
- nous avons fait preuve de proactivité dans la fourniture de renseignements exacts, par différents moyens, aux bénéficiaires de prestations actuels et éventuels;
- nous avons fourni des voies de communication qui permettent aux bénéficiaires d'effectuer diverses transactions en ligne.

Après avoir traité près de 7,7 millions d'appels liés aux prestations, nous reconnaissons que les bénéficiaires de prestations préfèrent le téléphone pour communiquer avec nous pour obtenir des renseignements généraux et propres aux comptes concernant les prestations. La reconnaissance de cette préférence se constate dans l'établissement d'une nouvelle norme de service visant à répondre aux demandes de renseignements téléphoniques sur la PFCF, laquelle sera mise en oeuvre au cours de 2007-2008 (voir la page 96).

Notre plus important véhicule de visibilité continue est la trousse de demande de la PFCF, qui doit être incluse dans les troussees remises aux nouveaux parents dans les services de maternité des hôpitaux partout au pays. Dans notre sondage de 2006<sup>11</sup> auprès des bénéficiaires qui recevaient la prestation pour la première fois, voici les résultats obtenus (par rapport aux objectifs de 90 %) :

- 93 % des répondants étaient d'accord pour dire que les directives à suivre pour présenter une demande étaient faciles à comprendre;

10. Le taux de participation à la PFCF est calculé au moyen des données de recensement : les résultats seront disponibles après l'analyse des données du recensement de 2006.

11. Sondage auprès des nouveaux demandeurs de la PFCF (septembre 2006). Nous évitons d'attribuer une trop grande importance aux résultats étant donné le faible taux de réponse (15 %).

En 2004-2005 (l'année du calcul des prestations de notre plus récente étude), nous estimons qu'environ 95,5 % des bénéficiaires de la PFCB nous ont fourni des renseignements complets et exacts<sup>8</sup>, et ont reçu les paiements auxquels ils avaient droit. L'exacitude des paiements de prestations au moment du rajustement des demandes de prestations et des rajustements après mise à jour des comptes est décrite à la page 81.

Notre mesure : Les provinces, les territoires et les autres ministères dépendent de l'ARC comme important fournisseur de services

L'ARC n'est pas à l'origine des programmes de prestations et de crédits qu'elle administre ou des programmes de prestations qu'elle appuie. L'ARC est choisie par ses clients pour exécuter les programmes ou les services qui répondent à leurs priorités ou à leurs besoins. Le succès éprouvé de l'infrastructure de prestation de l'ARC est notre plus important argument, alors que nous poursuivons les efforts dans le but de devenir le fournisseur privilégié pour l'exécution des programmes de prestations et la prestation des services liés aux prestations pour les autres gouvernements du Canada. Que nous exécutions des programmes pour le compte de nos clients, ou que nous appuyions les programmes que les clients administrent eux-mêmes, nous cherchons à atteindre comme résultat la certitude que les bénéficiaires reçoivent à temps les paiements de prestations exacts (ou, dans certains cas, les prestations non monétaires fournies en vertu des programmes provinciaux ou territoriaux que nous appuyons).

## Nouveaux programmes de prestations

En 2006-2007, nous avons continué d'attirer de nouveaux marchés en tant qu'administrateur de programmes.

- En juillet 2006, comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous avons commencé à exécuter la Prestation universelle pour la garde d'enfants, en vertu de laquelle près de 1,8 milliard de dollars ont

8. Niveaux d'observation démontres par les bénéficiaires de la prestation fiscale pour enfants – Rapport définitif, le 28 février 2007 (groupe cible en date de novembre 2004).

- En octobre 2006, nous avons lancé le Programme ontarien d'aide pour les factures d'électricité résidentielle, un programme de paiement unique en vertu duquel nous avons versé plus de 105 millions de dollars à plus de 1,5 million de bénéficiaires pour le compte de la province. Il s'agit du huitième programme de paiement unique que nous avons mis en oeuvre depuis 2000.

Le fait que les gouvernements ont choisi d'utiliser l'infrastructure de l'ARC pour exécuter les programmes en leur nom suggère fortement que l'ARC permet de réaliser d'importantes économies pour émettre une prestation en espèces. Deux gouvernements — celui du Nunavut et celui des Territoires du Nord-Ouest — ont particulièrement noté que l'intégration des prestations territoriales à la PFCB réduit le doublement et simplifie l'efficacité.<sup>9</sup>

## Nouveaux services liés aux prestations

En 2006-2007, nous avons continué d'attirer de nouveaux marchés comme fournisseur de services liés aux prestations, ajoutant trois nouveaux clients pour l'échange et le transfert de données :

- Le ministère des Services sociaux et communautaires (le programme Ontario au travail);
- Le ministère de la Santé et des Services communautaires de Terre-Neuve-et-Labrador (le Programme de médicaments d'ordonnance);
- Le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse (le programme d'assurance-médicaments pour les enfants de familles à faible revenu).

Il y a maintenant 42 programmes qui utilisent les services d'échange et de transfert des données : en 2006-2007, nous avons répondu à plus de 88 millions de demandes de données.

Au moyen des rapports annuels du commissaire aux territoires et aux provinces, nous rendons compte à

9. Prestation nationale pour enfants (PNE), Rapport d'étape 2005, publié en février 2007, disponible à l'adresse suivante : [www.prestationnationalelepourenfants.ca](http://www.prestationnationalelepourenfants.ca).

# Les mesures du résultat stratégique de nos programmes de prestations

Qualité des  
évaluation du

2006-2007  
Atteint  
Bonne

2005-2006  
Atteint  
Bonne

## Délai de traitement des paiements

Notre indicateur	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
Les bénéficiaires de prestations reçoivent les paiements à temps	99 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,99 %	✓

## Les paiements de prestations sont exacts

Notre indicateur	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
Les bénéficiaires de la PFC fournissent des renseignements complets et exacts, et reçoivent les paiements auxquels ils ont droit	95 %	94,1 %	95,5 %	93,2 %	95,1 %	95,5 %	✓

Les provinces, les territoires et les autres ministères dépendent de l'ARC comme important fournisseur de services

Notre indicateur	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation
Tendance dans le nombre de programmes et de services administratifs	À la hausse	46	51	58	67 <sup>1</sup>	72	✓

1 Les résultats ont été ajustés depuis le Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2005-2006 afin de tenir compte d'un transfert de données supplémentaires avec le ministère du Revenu du Québec pour l'administration de la Loi de l'impôt sur le revenu du Québec.

✓ Atteint  
☒ En grande partie atteint  
 ✗ Non atteint

## Notre mesure : Le délai de traitement des paiements

Il est important que les paiements que nous émettons le soient en temps opportun. Pour certains bénéficiaires, les paiements de prestations fédérales représentent une portion importante de leur revenu mensuel. Le fait de recevoir le paiement attendu à temps est un facteur important pour faire face aux dépenses du foyer. Par exemple, même si la PFC a été versée à environ 88 % des familles avec enfants en date de juin 2006, la prestation annuelle maximale n'est envoyée qu'aux personnes dont le revenu net se situe en-dessous de 20 435 dollars. Plus de 850 000 familles — plus de 26 % de toutes les familles qui ont droit à la PFC — ont reçu la prestation maximale, laquelle s'élève à 6 175 dollars pour une famille de deux enfants (514,58 dollars par mois). En 2006-2007, 99,99 % des quelque 86 millions de paiements émis ont été reçus à temps.

## Notre mesure : Les paiements sont exacts

Les paiements doivent non seulement se faire à temps, mais aussi être exacts. Tout comme les contribuables sont tenus de produire leurs déclarations de revenus et de déclarer correctement leurs revenus, les bénéficiaires de prestations doivent continuellement nous fournir des renseignements complets et exacts afin de maintenir leur admissibilité et de permettre le calcul exact de leurs versements. Notre indicateur de l'observation générale des prestations mesure le pourcentage des bénéficiaires qui respectent leurs obligations de déclarer correctement les changements qui touchent leurs paiements de prestations, y compris les suivants :

- changements à l'état civil;
- changements d'adresse;
- changements à la situation familiale (p. ex. le nombre d'enfants à charge);
- changements au statut d'immigrant ou de résident.

administratifs indépendants. Du même coup, les parents ont seulement une demande à présenter pour les prestations pour enfants fondées sur le revenu des deux ordres de gouvernements. Il suffit aux particuliers de « cocher la case » lorsqu'ils remplissent leur déclaration annuelle de revenus et de prestations pour qu'on les considère pour les crédits pour la taxe de vente qui sont offerts par les deux ordres de gouvernement. En tout, sur les quelque 86 millions de paiements effectués en 2006-2007, 3,4 millions réunissaient un versement provincial ou territorial et un versement fédéral en un seul paiement, et 1,9 million de paiements ont été émis pour un montant provincial seulement.

Dans notre administration des programmes de prestations, l'ARC exerce une influence sur le comportement des bénéficiaires de prestations qui, à son tour, contribue à la réalisation de nos résultats stratégiques. Les lois fédérales, provinciales et territoriales nous aident à déterminer clairement qui a le droit de recevoir les prestations et quel est le montant des versements. Nous comptons également sur Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Postes Canada pour émettre et livrer à temps les chèques et faire les dépôts directs que nous avons calculés.

## Les mesures de nos résultats stratégiques

Nous mesurons les résultats par rapport à nos résultats stratégiques des programmes de prestations en tenant compte de trois points : la rapidité des paiements de prestations, l'étendue selon laquelle les bénéficiaires respectent leurs obligations de nous fournir des renseignements à jour sur l'admissibilité et le compte, et l'attrait de notre exécution des programmes et de notre prestation de services pour les clients fédéraux, provinciaux et territoriaux.

## Notre influence sur les bénéficiaires de prestations et les clients

Nous reconnaissons que le comportement des bénéficiaires de prestations dépend de bien des

7. Il s'agit d'un lien électronique bilatéral protégé en ligne.

canadienne pour enfants (PFCE) et elle est versée à toutes les familles.

La liste complète des programmes que nous administrons et des services que nous offrons pour appuyer le système de sécurité du revenu du Canada est fournie à la fin du présent chapitre, à la page 48.

### Notre orientation

Notre orientation principale vise à nous assurer que les Canadiens ont accès aux prestations fédérales, provinciales et territoriales auxquelles ils ont droit. Même si rien n'oblige les parents à demander les prestations pour enfants, ou les particuliers à demander les crédits d'impôt, la grande majorité des Canadiens admissibles accèdent à ces programmes.

Nous fournissons aux bénéficiaires de prestations des renseignements, des outils et des services accessibles au moyen de différentes voies : notre service téléphonique, nos mesures de visibilité proactives et les sites Web qui fournissent des renseignements et permettent aux bénéficiaires de prestations d'effectuer des opérations en ligne.

Nous croyons que les bénéficiaires observeront leurs obligations relatives aux prestations s'ils en sont informés et s'ils comprennent clairement ce qu'ils doivent faire pour respecter les exigences en matière d'admissibilité et recevoir les paiements auxquels ils ont droit. Lorsque les bénéficiaires nous donnent les renseignements nécessaires, nous pouvons déterminer leur admissibilité et nous assurer qu'ils reçoivent des paiements de prestations exacts et en temps opportun, rien de plus, rien de moins.

Nous facilitons le service pour les autres ordres de gouvernement en réunissant en un montant unique les montants fédéraux et les versements provinciaux et territoriaux en vertu de programmes de prestations continus (à l'exception du programme de crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta). On économise ainsi les frais d'affranchissement et les coûts de traitement qui auraient autrement été engagés en envoyant les versements sous pli séparé, tout comme les coûts du développement de systèmes

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

La sécurité du revenu est essentielle au bien-être économique et social des Canadiens. Dès 1918, le gouvernement du Canada a reconnu combien il était souhaitable d'assurer le soutien des familles au moyen du régime fiscal, en établissant une déduction pour les enfants. En introduisant une déduction pour les personnes handicapées en 1944, le crédit d'impôt remboursable pour enfants en 1978, le programme du crédit pour la taxe sur les produits et services en 1990 et le programme de Prestation fiscale pour enfants en 1993, l'ARC est devenue un important participant à l'objectif du gouvernement du Canada en matière de sécurité du revenu et de l'emploi pour les Canadiens au moyen de son rôle à titre d'agent de mise en oeuvre des prestations fondées sur le revenu et les crédits aux particuliers et aux familles du gouvernement fédéral.

En 1996, avec la mise en oeuvre du programme de Prestation familiale de la Colombie-Britannique, on a misé sur l'infrastructure de prestation de l'ARC pour la première fois, afin qu'elle administre des programmes de prestations pour le compte des provinces et des territoires. Nous administrons aujourd'hui, en leur nom, 17 programmes de prestations pour enfants et de crédits continus.

Nous exécutons aussi des programmes de versements uniques afin de répondre aux priorités immédiates des gouvernements et nous appuyons l'administration des programmes (allant des prêts étudiants aux initiatives de soins de santé) au moyen des services d'échange et de transfert des données que nous offrons pour les autres ordres de gouvernement.

En 2006, nous avons lancé la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE) du gouvernement fédéral pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada. La PUGE est un versement mensuel de 100 dollars par enfant âgé de moins de six ans admissible à la Prestation fiscale

L'efficacité de nos programmes d'observation entraîne des recettes supplémentaires pour la Couronne; une partie de ces recettes supplémentaires est comptabilisée comme compte client. Nous reconnaissons qu'il reste des défis à relever dans notre gestion de la dette fiscale issue de cette activité d'observation. Il nous reste à mettre entièrement en oeuvre nos stratégies de recouvrement de la dette fiscale à long terme, alors que notre approche à court terme, même si nous réglons des sommes plus élevées chaque année, n'a pas réussi à limiter la croissance de notre inventaire de dette fiscale. Nos réalisations liées à toutes nos activités de programme sont exposées en détail à partir de la page 49.

prises pour renforcer nos activités principales, nous croyons offrir un ensemble approprié d'activités permettant de remplir notre mandat dans la protection de l'assiette fiscale du Canada. Tout compte fait, nous avons atteint nos attentes en 2006-2007 en ce qui concerne les services de renseignements et de traitement, et les avons en grande partie atteints pour ce qui est du recours. Nous estimons que ces résultats ont continué d'exercer une influence positive sur le comportement des contribuables, comme l'indiquent les niveaux élevés d'observation volontaire exposés à partir de la page 21.

En 2006-2007, nous avons aussi continué d'atteindre nos attentes relativement au repérage des cas d'inobservation et des mesures prises à leur égard.

## Notre approche : le recours

d'assurance de la qualité. Nos résultats pour 2006-2007 indiquent certaines améliorations dans des secteurs antérieurement déterminés comme étant incomplets, même si, dans certains cas, ils nécessitent d'importantes améliorations pour respecter nos repères.

Les résultats de notre Programme d'assurance de la qualité en 2006-2007 montrent que nos processus de règlement des différends sont transparents pour le contribuable et que nos décisions sont appliquées de façon uniforme.

En général, nous estimons avoir en grande partie atteint notre résultat escompté lié aux activités de recours. À notre avis, cela favorise la confiance envers l'équité du système d'autocotisation du Canada, ce qui encourage les contribuables à respecter leurs obligations et favorise l'observation volontaire.

## Conclusion

Même si nous n'avons pas atteint nos attentes relativement à certains indicateurs, nos estimations globales de l'observation en matière de production de déclaration et d'inscription par les contribuables indiquent que les niveaux généraux d'observation volontaire des lois fiscales du Canada sont demeurés élevés en 2006-2007. Nous reconnaissons que des améliorations sont nécessaires dans le domaine de l'observation en matière de versement, qui, selon notre évaluation globale, n'a pas atteint nos attentes.

Mais surtout, les résultats liés à l'observation en matière de déclaration que nous avons déclarés pour 2006-2007 établissent le fondement de notre

évaluation générale selon laquelle, pour la majorité des Canadiens, l'incidence et l'ampleur des cas d'observation sont relativement faibles, bien qu'en tout, ces cas d'observation soient importants sur le plan financier. Notre conclusion est donc qu'en 2006-2007, l'ARC a continué d'atteindre son résultat stratégique, notamment que les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Selon nos réalisations au cours du dernier exercice par rapport à nos résultats escomptés et aux mesures

La disponibilité d'un processus de règlement des différends fait partie intégrale de notre administration fiscale. Pour gagner et maintenir la confiance des contribuables, nous devons disposer d'un processus de recours qui est juste et perçu comme équitable. Les contribuables qui considèrent avoir été traités de façon équitable possèdent une confiance accrue dans leurs rapports avec nous. À son tour, la confiance des contribuables envers l'ARC augmente notre capacité à protéger l'assiette fiscale du Canada, un avantage pour tous les Canadiens. Un aspect fondamental de l'équité est le fait de s'assurer que les contribuables sont informés de leurs droits au recours et de la façon d'exercer ce droit.<sup>6</sup> Le fait d'assurer un processus de recours rapide, accessible et uniforme contribue aussi à son caractère équitable réel et perçu.

En outre, depuis les années 1990, les dispositions d'allègement pour les contribuables ont permis à l'ARC, dans certains cas, d'être plus souple et de réagir aux situations des contribuables lorsqu'il serait déraisonnable ou injuste de les pénaliser.

## Résultat escompté : Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées (AP5)

### Notre évaluation : En grande partie atteint

Lorsque les contribuables ne sont pas d'accord avec nous concernant une question d'ordre fiscal ou une pénalité, ils ont droit à un examen officiel et impartial de leur dossier. Notre but consiste à nous assurer que tous les contribuables ont accès à un recours réceptif et impartial, et comme il est exposé dans notre section sur les Appels (AP5).

Au cours du dernier exercice, nous avons de nouveau obtenu des résultats positifs de notre Programme

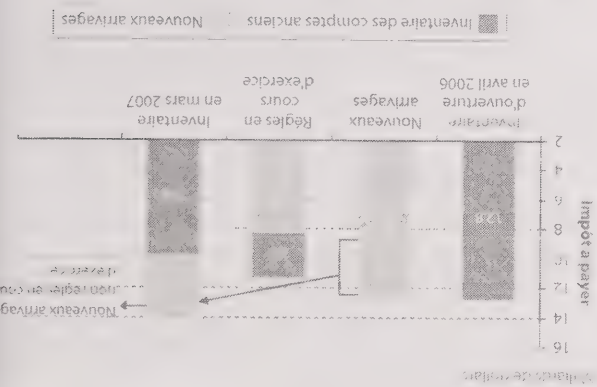
6. Le 28 mai 2007, le ministre du Revenu national a annoncé deux nouvelles initiatives relatives au processus de recours, la Charte des droits du contribuable et l'Ombudsman des contribuables. En plus de mettre en place ces deux nouvelles initiatives, l'ARC consignera le type et le nombre de plaintes reçues au moyen d'un nouveau processus pour le règlement des plaintes.

réglée au moyen d'arrangements de paiement acceptables négociés ou par des mesures juridiques lancées par l'ARC, comme une saisie-arêt ou un bref; ou encore, elle est jugée irrécouvrable et radiée. En plus de cela, les autres comptes comprennent les dettes garanties, les créances irrécouvrables estimées qui seront finalement radiées, les travaux en cours et les comptes à assigner.

Nous estimons que sur les 14,0 milliards de dollars dans les inventaires de dette fiscale des BSF au 31 mars 2007, des mesures étaient en place concernant 6,7 milliards de dollars en dettes afin de générer des paiements ou de radier les comptes (voir la Figure 7). Les 7,3 milliards de dollars restants représentaient des travaux en cours, des créances irrécouvrables, des montants garantis et des comptes à assigner. Fondamentalement, notre programme de recouvrement fiscal continue d'améliorer le roulement d'inventaire, transférant les comptes de « travaux en cours » à « dossiers traités » le plus rapidement et efficacement possible. Comme l'indique le compte rendu au Comité des comptes publics en 2006, nous améliorons continuellement notre approche quant à la gestion de l'inventaire des comptes clients, avec beaucoup d'accent dans le domaine de l'innovation technologique et des améliorations aux processus.

Les administrations fiscales du monde entier ont déclaré une hausse marquée des inventaires de dette fiscale, une tendance présentée dans différentes études de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les facteurs contributifs sont reconnus comme étant nombreux et complexes, alors que les répercussions des économies accrues dans les efforts de recouvrement sont compensées par les importants transferts à l'arrivage de nouvelles dettes, en raison de variables comme le changement aux modèles d'observation des contribuables, les facteurs économiques touchant la viabilité des entreprises et les répercussions d'activités d'observation accrues. Notre accent sur les activités d'observation a entraîné des recettes supplémentaires pour le gouvernement du Canada, dont une partie est reflétée dans nos comptes clients.

**Figure 8** Croissance de la dette fiscale en raison des arrivages non réglés dans les BSF



Qualité des données : Bonne

Nous sommes d'accord avec ces recommandations et avons pris des mesures importantes afin de poursuivre les efforts actuels visant à renforcer nos activités principales, en améliorant la productivité du recouvrement dans ces domaines. Des plans d'action détaillés (voir Annexe B à la page 104) ont été fournis au Comité des comptes publics en 2006. Les activités qui sont en cours mettent l'accent sur le perfectionnement considérable de notre modèle de prestation de services, l'amélioration de nos processus et de l'infrastructure des systèmes par l'intermédiaire du projet du Recouvrement intégré des recettes (RIR) et la poursuite d'améliorations conçues pour gérer nos charges de travail liées à la dette fiscale de façon plus efficace.

- nous avons réglé plus de 90 % en termes de valeur des nouveaux arrivages à la suite des activités de recouvrement dans nos BSF.

Nous n'avons toutefois pas atteint notre attente visant à réduire le pourcentage de la dette fiscale âgée de plus de cinq ans à moins de 16 %.

Dans l'ensemble, nous croyons avoir en grande partie atteint ce résultat escompté.

## Gérer la dette fiscale

Nous travaillons fort pour encourager les contribuables à observer volontairement leur obligation de payer à temps. Nous appliquons aussi des recours d'exécution responsable au besoin afin de donner l'assurance aux contribuables qui paient leur impôt quand il est dû que l'ARC gère les dettes en souffrance de façon efficace.

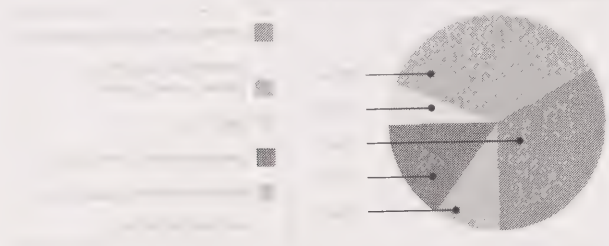
Contrairement à une entreprise du secteur privé qui a mis en place des processus pour sélectionner et contrôler ses clients au préalable, l'ARC traite avec tous les contribuables, qu'ils présentent de bons ou de mauvais risques de verser les montants dus. Nous avons mis en place des stratégies visant à gérer la dette fiscale, qui s'élevait à 20 milliards de dollars à la fin du mois de mars 2007, une hausse par rapport au solde de 18,5 milliards de dollars en mars 2006. Nous utilisons l'évaluation du risque et des techniques modernes pour rentabiliser notre investissement, tout en traitant tous les contribuables de façon juste et équitable. Notre stratégie est conçue pour repérer les millions de dollars en nouvelles dettes fiscales qui surviennent chaque année, évaluer le risque que représentent ces comptes quant au danger de perte et déterminer les mesures appropriées afin de protéger les intérêts de la Couronne. Ces mesures consistent en une série de stratégies progressives conçues pour gérer autant les comptes à faible risque et haut volume que les comptes à faible volume et risque élevé.

Avec la plupart des nouvelles dettes fiscales, il n'est pas nécessaire de prendre des mesures rigoureuses immédiates puisque beaucoup de dettes sont payées dès que le contribuable est informé du montant à payer. Après une période suffisante pour permettre les

- Un cycle d'avis automatisé et les agents de notre centre d'appels sortants rappellent aux contribuables leurs obligations.
- Les options du libre-service téléphonique et par Internet sont disponibles pour aider les contribuables qui veulent gérer leurs affaires eux-mêmes.
- Un processus a été mis en place afin de compenser automatiquement par remboursement les dettes fiscales de faible valeur monétaire des particuliers débiteurs à faible risque.

Nous gérons des millions de comptes à faible risque (représentant l'impôt sur le revenu, l'impôt sur le revenu des sociétés, la TPS/TVH et les retenues à la source) de cette façon et de manière soutenue à un très faible coût par dossier. Au 31 mars 2007, la valeur des comptes à faible risque gérés au moyen de ces stratégies s'élevait à 3,0 milliards de dollars (voir la Figure 7).

Figure 7 Éléments d'inventaire des comptes clients



Qualité des données : Bonne

Les comptes qui présentent un risque plus élevé sont affectés à nos BSF en vue d'une analyse et d'une enquête plus intensives. Ici, les dossiers sont traités en fonction de leur complexité, les dossiers les plus complexes étant affectés à notre personnel le plus chevronné. Plus de 90 % de nos ressources sur la dette fiscale se trouvent dans nos BSF, travaillant sur ces dossiers à risque plus élevé.

À n'importe quel moment donné, une partie de la dette fiscale en souffrance sur laquelle on travaille est

une condamnation pour inobservation délibérée, ou volontaire, des lois fiscales canadiennes. Ces activités constituent un élément fondamental de la présence d'exécution de l'ARC et sont essentielles pour assurer l'égalité des chances pour tous les contribuables et toutes les entreprises.

En plus de notre vérification continue et des enquêtes visant à repérer les cas d'inobservation, nous avons aussi continué à mettre l'accent sur des projets particuliers dans le but de renforcer notre activité principale, tel que le décrit notre *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009*. Par exemple, suivant une annonce dans le budget fédéral de 2005, l'ARC s'est vu attribuer 8 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre de l'initiative d'observation de la réglementation sur le tabac. Au cours de la dernière année, nous avons effectué 175 visites d'observation aux fabricants de tabac afin de promouvoir l'observation. Même si nous avons prévu effectuer 300 visites du genre au cours des exercices 2005-2006 et 2006-2007, nous avons dû composer avec des défis en matière d'embauche et de formation du personnel nécessaire pour entreprendre ces activités d'observation supplémentaires, et nous avons aussi dû réaffecter des ressources à la taxe sur les stocks de produits du tabac unique, proposée dans le budget fédéral de mai 2006. Nous avons l'intention d'achever le reste des visites en 2007-2008. Dans l'ensemble, ces visites d'observation ont indiqué que les détenteurs de permis respectaient, de façon générale, leurs obligations législatives et administratives.

## Le secteur des régimes agréés, un nouveau risque

Les régimes agréés représentent un autre secteur où nous avons cerné de nouveaux risques d'observation. Ces régimes représentent un instrument économique, fiscal et social important qui profite à des millions de Canadiens en permettant le report d'impôt sur les économies de retraite et les études postsecondaires. En fonction des évaluations du risque, nous avons simplifié nos processus d'agrément, laissant place au réalignement de nos ressources sur les activités d'observation. Ce réalignement, jumelé aux vérifications menées dans le cadre de notre projet d'observation par échantillonnage aléatoire, a entraîné une hausse de 35 % du nombre total de vérifications effectuées en 2006-2007. À la suite de l'évaluation des

## Organismes de bienfaisance

répercussions de ces vérifications sur l'importance du projet d'échantillonnage et sur l'intégrité du programme, nous devrions être mieux placés pour déterminer la portée de l'inobservation dans le secteur.

Le secteur de la bienfaisance vient de faire l'objet d'un examen réglementaire continu par l'ARC. En 2006-2007, les résultats généraux de nos vérifications des organismes de bienfaisance nous ont menés à tirer les conclusions suivantes :

- nous devons continuer à améliorer nos efforts de visibilité et d'éducation auprès des organismes de bienfaisance enregistrés afin de faciliter l'observation volontaire;
  - les cas d'inobservation délibérée sont peu nombreux, mais ils existent;
  - l'achèvement approprié et en temps opportun des déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance T3010 demeure une préoccupation.
- Nous utiliserons ces résultats pour perfectionner notre approche réglementaire envers le secteur de la bienfaisance.

Les résultats exposés dans les pages précédentes indiquent que nous avons continué, en 2006-2007, de repérer les cas d'inobservation et de prendre des mesures à leur égard.

**Résultat escompté :** Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et demeurent dans les limites prévues (AP3)

**Notre évaluation :** En grande partie atteint

Comme nous l'avons exposé dans la section sur l'observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3), dont les renseignements commençant à la page 63, nous avons réalisé ce qui suit en 2006-2007 :

- nous avons atteint nos objectifs en matière de rapidité pour le règlement des comptes clients;
- nous avons dépassé nos plans visant à régler plus de 10,4 milliards de dollars en comptes présentant des soldes en souffrance;

## Verification et enquetes

De facon generale, nos activites de verification commencent apres le traitement des declarations de revenus et l'envoi des cotisations aux contribuables. Nous gerons notre approche en matiere de verification a l'aide d'un eventail de programmes differents personnalises selon les caracteristiques des groupes particuliers. Par exemple, les grandes entreprises effectuent des transactions evaluees a plusieurs millions de dollars; elles sont egalement assujetties a des elements complexes des lois fiscales. Les dollars et les lois en question augmentent les facteurs de risque pour les grandes entreprises. Par consequent, nous verifions tous les dossiers des grandes societes (lorsqu'il existe de l'impot a risque important) sur un cycle de verification biennal. En 2006-2007, ces verifications ont repere une valeur monetaire de 3,2 milliards de dollars.

Comme nous l'avons mentionne plus haut, une partie de notre strategie de gestion du risque consiste a maintenir une presence de verification dans l'ensemble des secteurs de l'industrie et des types de contribuables. La section sur l'observation en matiere de declaration (AP4) a partir de la page 67 decrit les mesures qui nous donnent l'assurance que les cas d'observation sont reperes et que des mesures sont prises a leur egard.

L'examen de l'observation, que nous avons termine en 2004-2005, a confirme que les plus grands risques d'observation comprennent la planification fiscale abusive, l'economie clandestine et la fraude liee a la TPS/TVH. Comme nous le decrivons a la section sur l'observation en matiere de declaration (AP4), nous avons oriente une bonne partie de nos ressources en matiere de verification et d'enquete sur ces types d'observation.

Notre Programme special d'exécution effectue des verifications et entreprend d'autres mesures d'exécution civiles contre les particuliers qui tirent un revenu d'activités illégales, ou que l'on soupçonne de le faire. Notre section sur l'observation en matière de déclaration (AP4) donne plus de renseignements sur ce programme. Dans les cas d'évasion et de fraude fiscales présumées, nous effectuons des enquêtes afin d'accumuler suffisamment de preuves pour appuyer

## Observation des employeurs

effectuer le rapprochement des données au moyen des renseignements de tiers et de lancer des mesures d'exécution appropriées, y compris la poursuite en justice.

En 2006-2007, nous avons déterminé une valeur monétaire totale de 2,4 milliards de dollars pour les non-déclarants T1/T2 et les non-inscrits à la TPS, et pour environ 7 400 inscrits à la TPS/TVH qui ont omis de produire des déclarations (voir AP3, page 63).

Le système d'administration fiscale du Canada bénéficie grandement des déclarations de renseignements produites par des employeurs et des tiers. Les deux jouent un rôle déterminant dans le maintien de l'observation chez les 25 millions de contribuables particuliers. Le risque relatif lié à l'observation des particuliers quant aux retenues à la source est très faible.

En 2006-2007, quelque 251 milliards de dollars en recettes totales ont découlé des retenues à la source par les employeurs et des déclarations par les tiers. Autrement dit, près de 73 % des sommes totales reçues par l'ARC ont été versées de cette façon sans intervention ou suivant une intervention limitée de notre part.

Il existe toutefois un certain nombre de défis d'observation associés à l'obligation des employeurs d'effectuer des retenues à la source de leurs employés, de verser ces montants périodiquement à l'ARC et de déclarer ces gains sur des feuilles de renseignements. Pour promouvoir l'observation chez les employeurs, nous utilisons diverses méthodes, comme l'éducation, les décisions, les instruments législatifs, les examens d'exécution assistés par ordinateur, les vérifications et les poursuites en justice.

En 2006-2007, nous avons déterminé une valeur monétaire de 2,3 milliards de dollars en cas d'observation liés aux employeurs, aux retenues à la source et à la TPS (voir AP3, page 63).

gestion des créances sont illustrés dans notre résultat

escompté lié à la dette fiscale.

Nos réalisations par rapport à ces deux résultats escomptés incluent comment l'ARC contribue à protéger l'assiette fiscale du Canada.

**Résultat escompté : Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard**

(AP2/3/4)

**Notre évaluation : Atteint**

La détection des cas d'inobservation et les mesures prises à leur égard sont si importantes à la protection de l'assiette fiscale du Canada que les efforts vers la réalisation de ce résultat ont lieu presque partout à l'ARC. En effet, les efforts visant l'atteinte de ce résultat escompté sont présentes de façon explicite dans trois des cinq sections sur les activités de programme (AP2, AP3 et AP4) et de façon implicite dans les deux autres (AP1 et AP5).

Comme nous l'avons décrit dans notre section Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2), nous repérons les cas d'inobservation par les particuliers et prenons des mesures à leur égard à l'aide des examens précotisation et postcotisation.

## Examens précotisation

Malgré la commodité et les avantages pour l'observation que présente la déclaration par des tiers, il reste un risque que les contribuables fassent des erreurs dans leurs déclarations de revenus, choisissent de sous-estimer leur revenu ou de surestimer les déductions ou les crédits d'impôt. Après la production des déclarations de revenus, nous effectuons un examen précotisation selon l'approche de cotation du risque, afin de sélectionner les déclarations qui feront l'objet d'un examen détaillé.

Ces examens permettent de repérer les erreurs et les omissions qui entraînent d'importantes nouvelles cotisations chaque année, dont 107,4 millions de dollars en cotisations supplémentaires en 2006-2007.

## Examens postcotisation

Notre travail de postcotisation comprend des examens ciblés fondés sur l'évaluation du risque et des examens aléatoires. Nos examens aléatoires facilitent autant l'estimation des taux d'inobservation pour les déductions et crédits (voir la Figure 11 à la page 59) que le perfectionnement continu de nos systèmes de cotisation.

Au moyen de notre programme de rapprochement, nous comparons les montants déclarés par des particuliers pour une vaste gamme de postes de revenu et de déduction (comme les salaires et les contributions aux régimes agréés) avec les montants déclarés sur les feuilles de renseignements fournis par des tiers. Pour la minorité des contribuables qui ont fait de telles erreurs de déclaration, le processus de rapprochement nous permet de repérer de façon efficace et de corriger ces erreurs.

Dans certains cas, les contribuables calculent un montant d'impôt à payer qui est supérieur à celui qui devrait être fixé. Dans l'intérêt de l'équité, nous redressons les déclarations de façon à allouer les montants auxquels le déclarant a droit et nous émettons un remboursement, le cas échéant; nous appelons ces mesures des « redressements avantageux ». Les redressements avantageux se sont élevés à environ 75 millions de dollars en 2006-2007.

## Non-déclaration

La déclaration de revenus est le fondement pour établir la dette fiscale du déclarant et son droit aux programmes de prestations (voir la page 41 pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes de prestations que nous administrons). L'ARC vient appuyer l'observation en matière de production de déclaration non seulement au moyen du vaste assortiment de programmes de services dont il a été question auparavant, mais aussi en effectuant des mesures d'observation responsables lorsque les contribuables omettent de produire leurs déclarations de revenus. Notre programme des non-déclarants vise à repérer les cas à risque élevé en fonction des dangers de perte de recettes et du potentiel de cotisations. Notre stratégie principale consiste à

un accès libre-service à des renseignements sur le compte en temps réel au moyen d'un nouveau service appelé Mon dossier d'entreprise. De telles initiatives, qui personnalisent les outils et les renseignements en fonction des besoins des contribuables, encouragent ces derniers à respecter volontairement leurs obligations et allègent les coûts et le fardeau liés à l'observation.

Nos améliorations soutenues dans la prestation des services électroniques ont fait en sorte que les renseignements sur le compte du contribuable sont plus à jour et elles ont mené à une plus grande efficacité et précision de notre côté dans le traitement des déclarations de revenus et des paiements.

Nous avons continué à améliorer Mon dossier, notre portail protégé qui fournit aux particuliers un aperçu en ligne de leurs renseignements fiscaux et un historique du compte, ainsi que des services transactionnels. Depuis le mois de février 2007, les particuliers peuvent organiser le dépôt direct de leurs remboursements et de leurs paiements de prestations, établir un plan de paiements préautorisés pour les arrières d'impôt et visionner les sept dernières déclarations de revenus qu'ils ont produites. Les visites à Mon dossier ont augmenté d'environ 60 %.

En augmentant la commodité et l'accessibilité pour les contribuables au moyen de la production électronique et de la technologie des paiements, nous favorisons l'observation en ce qui concerne les obligations relatives à la production de déclaration et aux versements, ce qui aide à protéger l'assiette fiscale du Canada.

## Notre approche : l'exécution

Même si un service de qualité aide à promouvoir l'observation, il y aura toujours des cas où les particuliers et les entreprises, volontairement ou non, n'observeront pas entièrement les lois fiscales. Une grande partie de notre assurance envers l'atteinte de notre résultat stratégique se fonde sur notre système rigoureux de freins et contrepoids, qui comprend des activités de prévention et des activités de détection.

Ces activités intègrent un ensemble d'outils d'observation, tels que la visibilité, les vérifications, l'exécution et les mesures légales, dans le but de protéger l'assiette fiscale du Canada contre les cas d'inobservation. Nous employons ces activités afin d'atteindre notre résultat escompté, soit que les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Nous consacrons davantage de nos ressources en matière d'observation et d'exécution aux secteurs où nos analyses indiquent que le risque et les conséquences possibles de l'inobservation sur les recettes sont les plus élevés. Les activités que nous menons afin d'assurer l'observation sont guidées par une recherche sur les tendances actuelles et nouvelles de l'inobservation et les menaces pour l'assiette fiscale. Cette recherche appuie nos systèmes sophistiqués d'évaluation du risque, lesquels examinent les caractéristiques des contribuables afin de repérer les secteurs où l'inobservation est possible.

L'inobservation prend plusieurs formes, des erreurs et omissions à l'évasion fiscale délibérée. Nous vérifions l'observation des lois, corrigeons les erreurs du passé et éduquons les contribuables sur la bonne application de la loi pour l'avenir. La vérification et l'exécution touchent une gamme d'activités – des procédures de vérification régulières (comme le rapprochement des renseignements des tiers) à des examens limités, en passant par des vérifications complètes. Dans les cas les plus graves, nous effectuons des enquêtes sur l'évasion fiscale et la fraude, ce qui peut mener à des amendes et à des peines d'emprisonnement.

L'intégrité du régime fiscal du Canada est également compromise par les contribuables qui ne respectent pas leurs obligations de payer les montants dus. C'est pourquoi nous disposons d'un programme de recouvrement des dettes fiscales. Pour réduire le risque qu'une dette devienne irrécouvrable, nous mettons l'accent sur le recouvrement des soldes en souffrance en temps utile. Certains de ces arriérés sont toutefois irrécouvrables pour diverses raisons (comme la situation financière du contribuable). Par conséquent, un élément important de notre gestion de la dette fiscale consiste à la maintenir dans la limite des niveaux cibles. Ces deux principaux aspects de la

liste des résultats liés à nos normes de service public pour 2006-2007).

**Résultat escompté : L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP2)**

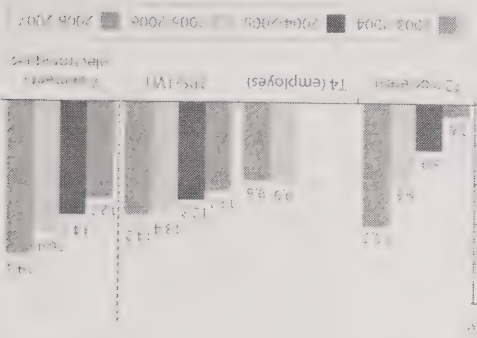
**Notre évaluation : Atteint**

Le traitement des déclarations de revenus et des versements est depuis longtemps une force clé de l'ARC. L'atteinte de ce résultat escompté est essentielle quant à notre capacité à exercer une influence positive sur les contribuables afin qu'ils participent au régime fiscal du Canada, favorisant ainsi l'observation. Les résultats exposés dans notre section Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2), à partir de la page 57, indiquent que nous avons atteint ce résultat escompté en réalisant ce qui suit en 2006-2007 :

- Nous avons atteint toutes nos normes de service externe et la majorité de nos objectifs de rendement internes pour nos principaux indicateurs.
- La participation à la production électronique des déclarations a continué d'augmenter, surtout auprès des entreprises.
- Nos résultats en matière d'assurance de la qualité liée au traitement des déclarations de revenus des particuliers sur papier ont atteint notre objectif de 98 % en matière d'exactitude.

Au cours des dernières années, les changements à la technologie et les besoins des contribuables ont eu des répercussions importantes sur notre façon d'offrir nos services de traitement. Nous croyons que, en encourageant une plus grande utilisation de la production électronique, nous avons amélioré l'accessibilité et l'efficacité de nos programmes. Comme il en est question à la page 58, plus de 50 % des déclarations de revenus des particuliers ont été produites par voie électronique. La hausse de la production électronique par plus de un pour cent au cours du dernier exercice signifie qu'environ 550 000 déclarations de plus ont été traitées de façon plus efficace en 2006-2007.

**Taux de participation à la production et aux paiements électroniques**



**Figure 6** Taux de production électronique des déclarations et des paiements (autres que les déclarations de revenus des particuliers)

Le 6 mars 2007, l'ARC a connu des difficultés avec ses systèmes d'impôt sur le revenu des particuliers et certains systèmes automatisés connexes. Des services, y compris IMPÔTNET, la TED, IMPÔTEL et Mon dossier, ont été suspendus temporairement par précaution afin d'assurer l'intégrité des renseignements sur les contribuables. Le 14 mars 2007, nos bases de données ont été rétablies avec succès et les centres fiscaux ont repris les activités normales : le traitement des déclarations et des paiements. Malgré ces difficultés de systèmes, il y a eu une hausse, par rapport à l'année dernière, dans le nombre de déclarations de revenus des particuliers produites par voie électronique.

Nous avons mis beaucoup d'efforts, au cours des dernières années, afin de promouvoir la production électronique pour tous les secteurs. Même si le nombre de déclarations produites électroniquement par les employeurs, les sociétés et les inscrits aux fins de la TPS/TVH demeure assez bas, deux de ces trois secteurs ont connu une hausse du pourcentage remarquable en 2006-2007, ce qui, nous l'espérons, se poursuivra dans l'avenir. Le pourcentage des paiements traités électroniquement au cours de la dernière année a également augmenté par rapport à 2005-2006 (voir la Figure 6).

Nous avons continué, en 2006-2007, de renforcer notre activité de base en améliorant nos voies de services électroniques. Par exemple, le 25 septembre 2006, nous avons élargi notre gamme actuelle de services électroniques afin de fournir aux entreprises

sujet des renseignements disponibles au moyen des différents modes de prestation de services pratiques. Ils étaient ensuite orientés vers les lignes téléphoniques à service prioritaire et les kiosques Web. La rétroaction afférente a été positive. Selon l'une de nos études, 95 % des particuliers qui ont été réacheminés au téléphone ont vu leur demande de renseignements réglée de cette façon, sans qu'il soit nécessaire de prendre rendez-vous. Par conséquent, seulement 24 000 rendez-vous environ ont été nécessaires et les visites de particuliers dans les BSF en 2006-2007 ont diminué de près de 60 %.

Nous avons aussi dépensé 8 millions de dollars dans l'ensemble de nos activités de programme au cours du dernier exercice afin de communiquer proactivement avec les collectivités et de nous assurer que la production des déclarations et la déclaration sont aussi simples et pratiques que possible. Notre orientation actuelle consiste à mieux cibler et personnaliser nos programmes de visibilité, à élargir la consultation auprès des contribuables en mettant l'accent sur les changements démographiques, à aborder les questions d'observation nationales et locales et à nous assurer que les contribuables reçoivent les versements auxquels ils ont droit.

La ministre du Revenu national a récemment créé le Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises. Son mandat consiste à déterminer les pratiques administratives qui imposent le plus grand fardeau aux petites entreprises, à élaborer des solutions visant à alléger le fardeau et à lancer une approche systémique à l'allègement du fardeau à l'ARC. Son rapport final, intitulé *Aider les petites entreprises en réduisant le fardeau lié à l'observation*, a été publié en mars 2007. On y présente plus de 50 initiatives que l'ARC doit entreprendre à l'appui d'un véritable allègement du fardeau. Nous nous engageons à mettre en oeuvre toutes ces initiatives et à maintenir l'accent sur l'allègement du fardeau dans les années à venir d'une façon conforme à notre responsabilisation générale relative à l'observation fiscale, au recouvrement des recettes et à la collecte des données fiscales.

Notre site Web fournit un vaste éventail de renseignements à jour et de réponses aux questions le plus souvent posées. La conception de notre site Web facilite le libre-service et la compréhension des contribuables quant à leurs obligations fiscales, et les services téléphoniques et en personne viennent le compléter. La restructuration constante de notre site Web continue d'en faciliter la navigation pour les utilisateurs par type de contribuable, par programme ou par activité. Par exemple, suivant une recherche sur l'opinion publique, et dans le cadre de notre stratégie d'amélioration des services, nous avons lancé un nouveau moteur de recherche avec fonctionnalité améliorée, en décembre 2006. Par la suite, il y a eu une hausse notable du trafic des recherches dans notre site Web, que nous attribuons à la mise en oeuvre du nouveau moteur de recherche. Les statistiques d'utilisation du site Web laissent supposer que nous réalisons des résultats positifs dans notre stratégie visant à encourager les contribuables à passer à des options de libre-service comme le Web. De plus, un récent sondage<sup>5</sup> révèle que, parmi les répondants :

- les niveaux de satisfaction générale étaient de 74 % pour les représentants des petites entreprises et de 80 % pour les intermédiaires tiers;
- plus de 80 % des utilisateurs estiment que les renseignements étaient à jour;
- plus de 75 % des utilisateurs ont indiqué que les renseignements du site étaient faciles à comprendre.

D'autres résultats liés à notre site Web sont exposés à la page 53. À notre avis, les niveaux d'observation volontaire exposés plus haut sont considérablement touchés par notre engagement envers un service de qualité. Notre approche à la promotion de l'observation volontaire est conforme à l'approche du gouvernement du Canada envers le service, et elle comprend nos travaux sur les normes de service axées sur la clientèle (voir à la page 89 l'exposé complet et une

5. Sondage auprès des utilisateurs du site Web destiné aux entreprises, mars 2007. Nous évitons d'attribuer une trop grande importance aux résultats étant donné le taux de réponse (34,5 %).

## Réalisation de nos résultats escomptés

Dans les pages suivantes, nous interprétons nos réalisations de 2006-2007 par rapport à nos résultats escomptés. Nos résultats escomptés se regroupent sous trois en-têtes qui correspondent à notre approche en trois volets envers l'administration fiscale : service, exécution et recours. Nous examinons en outre la façon dont le travail de l'ARC dans ces domaines influe sur le comportement des contribuables envers le respect de leurs obligations de produire des déclarations, de s'inscrire et d'effectuer les versements à temps, et de déclarer leur situation fiscale avec exactitude.

### Notre approche : le service

Nous croyons que les gens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal du Canada et de verser les impôts dus si nous offrons les services nécessaires pour les aider à le faire. Les recherches indiquent que les taux d'observation sont touchés de façon positive par l'accès à l'information, aux outils et à l'assistance qui encourage les contribuables à respecter leurs obligations.

Les gens considèrent qu'il est plus facile de participer au régime fiscal du Canada lorsque le système est accessible, que le service est rapide et que les renseignements fiscaux sont exacts. Le traitement rapide et exact des déclarations et des paiements favorise la participation et raccourcit le temps entre la production des déclarations et la réception des impôts dus ou la distribution des remboursements. Ces principes forment nos résultats escomptés liés au service.

**Résultat escompté : Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles (AP1)**

**Notre évaluation : Atteint**

Tout en maintenant nos activités principales qui sont de fournir des produits d'information et de répondre

aux demandes de renseignements, notre stratégie vise à renforcer nos activités en investissant dans des voies de communication plus abordables et accessibles, comme Internet et nos réseaux téléphoniques sans frais. Notre but consiste à fournir des renseignements fiscaux de façon efficace grâce à des moyens innovateurs et rentables qui sont faciles d'accès pour tous les contribuables. Comme nous le décrivons en détail à la section sur l'Aide à la clientèle (AP1) à compter de la page 51, nous considérons avoir réussi, en 2006-2007, à fournir aux contribuables des renseignements rapides, exacts et accessibles. Les réalisations suivantes illustrent :

- nous avons atteint les normes de service en matière de rapidité pour la réponse aux demandes de renseignements téléphoniques;
- l'exactitude demeure élevée;
- nous avons atteint nos attentes en matière d'accès. Comme nous l'avons noté dans notre *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009*, nous mettons l'accent sur la maximisation de notre utilisation de la technologie pour optimiser la prestation de services intégrés grâce à l'utilisation des plates-formes suivantes :
- les services de demandes téléphoniques dans nos centres d'appels;
- les services en personne dans nos bureaux des services fiscaux (BSF);
- notre site Web.

Nous avons continué de mettre en œuvre nos stratégies afin d'orienter les contribuables vers des voies de service plus rentables. Par exemple, depuis janvier 2007, tous les BSF offrent un service sur rendez-vous seulement, ce qui procure l'assurance que les agents sont jumelés aux demandes de renseignements propres au contribuable d'une façon rapide et efficace. Aussi pendant 2006-2007, les clients qui se présentaient au comptoir de l'un de nos bureaux étaient informés, par le personnel du BSF, au

détail, etc.). Comme les diffusions en cours entraînent une fonctionnalité améliorée du système de la TPS/TVH restructuré, nous posséderons de meilleures données et une capacité accrue d'analyse de l'observation.

Nos estimations du taux d'observation en matière de versement par les employeurs pour 2006-2007 indiquent la poursuite de la tendance vers le versement moins opportun des retenues à la source à l'ARC. Nous estimons que 87,7 % des employeurs ont effectué leurs versements à temps en 2006-2007; nous n'avons pas atteint notre objectif de 90 %. Nous avons entrepris une étude de cette tendance et prévoyons présenter les résultats de notre recherche en 2008-2009.

Même si nous ne fixons pas d'objectif pour le ratio de dette fiscale par rapport aux recettes brutes, il s'agit d'un indicateur utile de la tendance. Ce ratio a augmenté légèrement à 5,79 % en 2006-2007, par rapport au niveau de 5,62 % au cours de l'exercice précédent. Les défis auxquels nous devons faire face pour la gestion de la dette fiscale sont exposés à partir de la page 37.

En général, les recettes continuent d'augmenter d'un exercice à l'autre (voir Agence du revenu du Canada États financiers – Activités administrées à la page 143); par exemple, les recettes des sociétés ont augmenté de 19 % entre 2005-2006 et 2006-2007. Même s'il reste place à l'amélioration relativement à l'observation volontaire des contribuables face à leurs obligations en matière de versement, ce qui nous amène à tenir cet objectif comme étant non atteint, nous ne considérons pas qu'il s'agit là d'une menace immédiate à l'intégrité de l'assiette fiscale du Canada, surtout par rapport à nos pouvoirs prescrits par la loi pour le recouvrement des dettes fiscales en souffrance.

série de mesures afin d'obtenir les paiements. Ces mesures sont expliquées à partir de la page 37.

Nous estimons que 94,3 % des particuliers ayant des montants à verser ont payé le montant complet de l'impôt autocotisé au moment de produire leur déclaration en 2006-2007. Cette observation en matière de versement dépasse l'objectif fixé à 90 %.

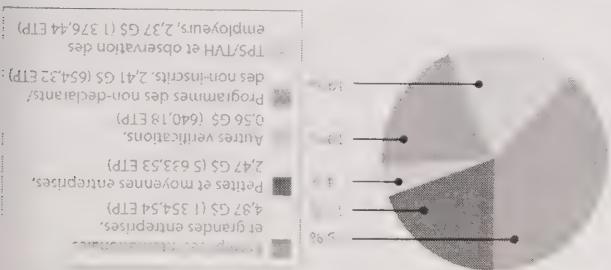
Le pourcentage estimé de l'impôt versé à temps par les sociétés imposables a chuté à 85,4 % en 2006-2007; nous n'avons donc pas atteint notre objectif. Nous menons une étude sur la tendance à la baisse en ce qui concerne les estimations d'observation des sociétés en matière de versement, et nous prévoyons améliorer notre communication des répercussions de ces estimations au cours des années à venir.

Les entreprises contribuent aussi de façon importante au niveau d'observation en matière de versement par leur perception et leur versement de la TPS/TVH. En 2006-2007, les entreprises ont perçu presque 50 milliards de dollars en TPS/TVH, ce qui représente une partie importante du montant total de la taxe perçue au cours de la même période. Ce chiffre ne montre pas directement le niveau d'observation en matière de versement par les entreprises. Toutefois, la tendance à la hausse, généralement constante, quant au nombre d'entreprises inscrites, jumelée à notre macro-indicateur qui indique que les recettes nettes de la TPS/TVH se profilent bien par rapport aux ventes au détail et aux dépenses personnelles sur les produits et services (voir la Figure 2 à la page 26) donnent l'assurance que les entreprises versent la TPS/TVH conformément à la loi.

Notre capacité à estimer/évaluer le niveau d'observation en matière de versement a été restreinte en raison des limites de notre système de la TPS/TVH. Conséquemment, nous avons utilisé des indicateurs indirects de l'observation dans ce secteur (telles les tendances du recouvrement par rapport aux ventes au

fondées sur des résultats historiques jumelés aux niveaux de ressources disponibles.

Figure 5 Valeur monétaire totale des cas d'observation cernés



Qualité des données : Bonne

\* Parmi d'autres vérifications, mentionnons le Programme spécial d'exécution et les examens d'incitatifs fiscaux.

Notre mesure : Observation en matière de versement – Taux des paiements à temps sans intervention directe de l'ARC

## Valeur monétaire des cas d'inobservation cernés

Bien que les résultats par rapport à nos mesures du résultat stratégique constituent l'évidence même que l'inobservation se trouve généralement à des niveaux faibles, les résultats de nos activités de programme indiquent que cette inobservation est, somme toute, importante sur le plan financier. En 2006-2007, nos programmes visant à traiter l'inobservation en matière de déclaration ont déterminé une valeur monétaire totale d'environ 12,7 milliards de dollars (voir la Figure 5), dépassant nos estimations que nous avons

viennent appuyer notre évaluation voulant que l'inobservation se trouve à des niveaux

relativement bas.

		Nos indicateurs		Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evaluation	
2006-2007	Non atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne	90 %	93,1 %	94,3 %	93,2 %	93,1 %	94,3 %	✓
	Sociétés imposables qui ont versé l'impôt déclaré à temps				90 %	93,1 %	91,0 %	90,7 %	88,7 %	85,4 %	×
2005-2006	En grande partie atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne	S.O.	2,5 millions	2,6 millions	2,7 millions	2,8 millions	3 millions	S.O.
					Entreprises qui ont perçu la TPS/TVH	44 milliards	44 milliards	47 milliards	52 milliards	50 milliards	de dollars
2004-2005	En grande partie atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne	90 %	90,4 %	90,5 %	89,2 %	88,7 %	87,7 %	×
					Employeurs qui ont acheminé des retenues à la source à temps pour le compte de leurs employés	de dollars	de dollars	de dollars	de dollars	de dollars	de dollars
2003-2004	En grande partie atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne	S.O.	5,31 %	5,54 %	5,43 %	5,62 %	5,79 %	S.O.
					Tendance du ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux recettes brutes en espèces						

Même si nos macro-indicateurs nous donnent l'assurance que, en règle générale, les contribuables respectent leurs obligations, nous menons des études et des examens variés afin de déceler les secteurs où l'observation des obligations en matière de déclaration peut être en formation ou à la hausse. Par exemple, nous menons un programme d'échantillonnage aléatoire annuel afin d'estimer le taux d'observation pour les particuliers en ce qui concerne les principaux crédits d'impôt et déductions qui ne sont pas soumis à une déclaration par des tiers<sup>3</sup>.

Notre échantillonnage pour 2006-2007 a estimé ce taux d'observation pour les particuliers à 14,7 %, surtout pour les déclarations de revenus de 2005. Cette estimation a connu une légère baisse entre les années de programme 2004 et 2005<sup>4</sup>. D'autres études que nous avons menées laissent supposer que le taux d'observation en matière de déclaration pour les déclarations de revenus des particuliers produites au moyen d'IMPÔTNET dépasse celui des déclarations produites au moyen du formulaire imprimé, de la TED ou d'IMPÔTEL. Nos résultats indiquent aussi que les utilisateurs de logiciel fiscal, qui finissent par produire leurs déclarations au moyen d'IMPÔTNET ou sur papier, montrent un taux d'observation plus élevé par rapport aux utilisateurs de logiciel fiscal qui utilisent un tiers fiscaliste ou aux particuliers qui produisent leur déclaration sur papier sans utiliser un logiciel fiscal. Nous continuons d'analyser ces résultats afin de cerner des stratégies visant à promouvoir l'observation dans ce domaine.

3. Il faut noter que cette observation en formation provient d'un segment relativement petit de la population de contribuables particuliers.
4. En 2006-2007, nous avons éliminé la composante des REER des demandes de déductions et de crédits déclarés par les particuliers puisque nous avons obtenu un rapprochement des tiers pour cette composante. Puisque la population déclarant des REER est très importante et présente un taux d'observation relativement faible, l'inclusion de cette composante avait pour effet de réduire le taux d'observation général de toutes les demandes telles qu'elles ont été déclarées dans nos rapports annuels antérieurs. Pour faciliter la comparaison du taux de 14,7 % de 2005 avec les années précédentes, le taux d'observation général a été recalculé pour les années de programme 2003 et 2004. Cela a donné des taux de 13,9 % et de 15,5 % respectivement.

Nos indicateurs de l'observation en matière de déclaration mettent l'accent sur les petites entreprises parce que nos systèmes d'évaluation des risques indiquent que l'observation est plus courante chez les travailleurs indépendants et dans les entreprises que chez les salariés particuliers. Cela s'explique par le fait que les déductions des salariés sont habituellement retenues à la source par les employeurs, qui nous les soumettent. De plus, nous examinons les grandes entreprises (celles dont le revenu brut s'élève à 250 millions de dollars ou plus) tous les deux ans, et parmi celles qui sont sélectionnées à des fins de vérification, nous vérifions les années en cours et antérieures.

La majorité des entreprises qui font l'objet d'une vérification en vertu des programmes de vérification des petites et moyennes entreprises (PME) sont sélectionnées en fonction du risque. Cependant, notre Programme de vérification aléatoire (PVA) sélectionne un échantillon aléatoire de PME à des fins de vérification dans le but d'estimer un taux d'observation fiable. Différents segments de la population des PME sont sélectionnés chaque année. Cette approche nous permet d'obtenir des estimations exactes de l'observation, ce qui permet la surveillance des tendances en matière d'observation dans le temps.

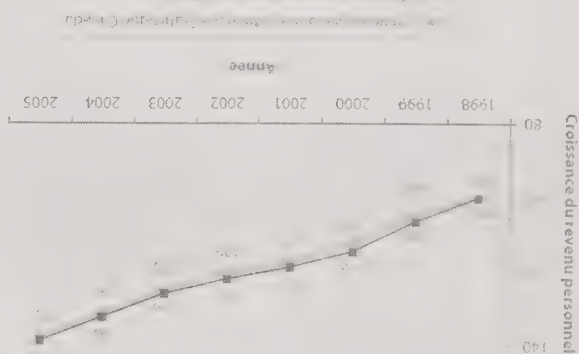
Le PVA génère aussi de l'information pour valider et perfectionner les critères du risque qui servent dans notre système d'évaluation des risques. Les données sur les taux d'observation sont seulement disponibles par intervalles pluriannuels suivant le plan de recherche du PVA. Ces données sont présentées au tableau de l'Observation en matière de déclaration à la page 25. Les connaissances acquises au moyen de ce programme nous aident aussi à revoir nos stratégies liées à l'observation dans l'ensemble des segments de la population des PME.

Tout récemment, notre PVA a examiné le segment des inscrits aux fins de la TPS/TVH de la population des PME. Le taux estimatif d'observation importante de ce segment (soit 5 000 dollars ou plus en impôt fédéral à payer) s'élevait à 9,1 %. Les résultats du PVA des années antérieures ont aussi permis de constater que le taux d'observation importante s'élevait à 8,6 % et 8,5 % dans les segments des PME pour les travailleurs indépendants et les sociétés, respectivement. Ces taux

## Nos macro-indicateurs

entreprises non constituées en société issu des estimations des comptes nationaux (voir la Figure 4).

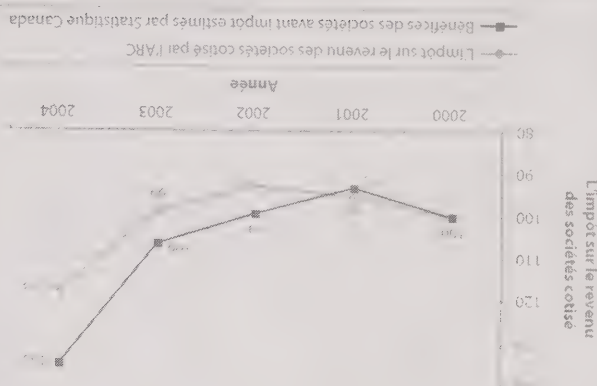
**Figure 1** Croissance du revenu personnel déclaré à l'ARC par rapport au revenu personnel estimé par Statistique Canada (1998 = 100)



\* Les chiffres pour les années 2003 et 2004 ont été recalculés suivant l'amélioration des données.

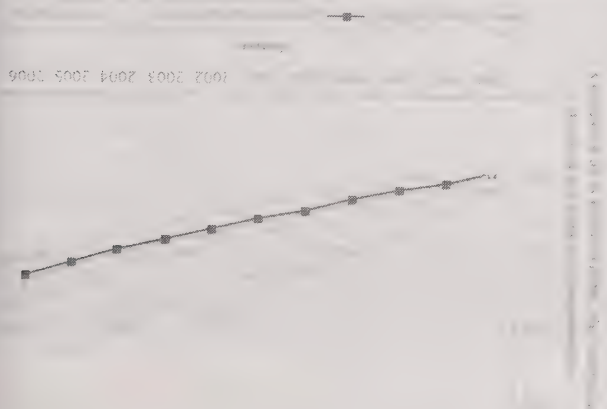
Qualité des données : Bonne

**Figure 3** Comparaison de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par l'ARC par rapport aux bénéfices des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada (2000 = 100)



Qualité des données : Bonne

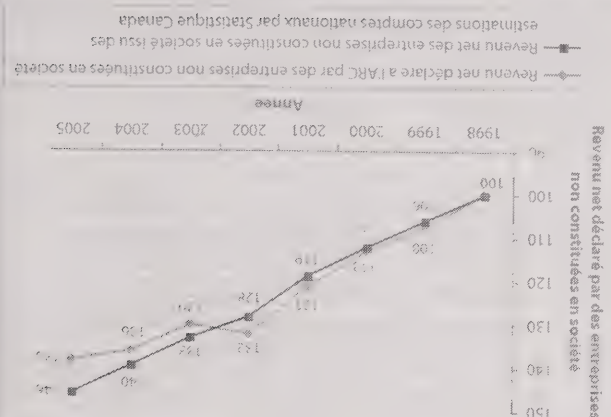
**Figure 2** Croissance du recouvrement de la TPS/TVH nette par rapport aux ventes au détail et aux dépenses personnelles (1996 = 100)



\* Les chiffres pour les années 2001 et 2002 ont été recalculés suivant l'amélioration des données.

Qualité des données : Bonne

**Figure 4** Comparaison du revenu net déclaré à l'ARC par des entreprises non constituées en société par rapport au revenu net des entreprises non constituées en société issu des estimations des comptes nationaux par Statistique Canada (1998 = 100)



Qualité des données : Bonne

## Notre mesure : Observation en matière de déclaration

Les employeurs (qui comprennent des particuliers, des sociétés et des organismes de bienfaisance) sont légalement responsables de déduire, de verser et de déclarer l'impôt sur le revenu fédéral et provincial, les cotisations au RPC et d'AE ainsi que les avantages financiers par l'employeur. Au cours de 2006-2007, la majorité des employeurs (96 %) ont produit leurs déclarations de renseignements T4 à temps, dépassant notre objectif de 90 %, ce qui veut dire que seulement 4 % d'entre eux ont produit leurs déclarations après la date limite.

Évaluation du rendement	2006-2007	Atteint	Bonne	Nos indicateurs					Se profile bien	Tendance de la croissance du revenu personnel déclaré à l'ARC par rapport au revenu personnel estimé par Statistique Canada	Tendance de la croissance du recouvrement de la TPS nette par rapport aux ventes au détail et aux dépenses personnelles	Tendance de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par l'ARC par rapport aux bénéfices des sociétés avant l'impôt estimé par Statistique Canada	Tendance du revenu net déclaré à l'ARC par des entreprises non constituées en société par rapport au revenu net des entreprises non constituées en société issu des estimations des comptes nationaux par Statistique Canada	Estimations du taux d'inobservation	Principaux crédits d'impôt et déductions non soumis à une déclaration par des tiers – particuliers	Vérifications aléatoires – Petites et moyennes entreprises – qui perçoivent la TPS/TVH <sup>2</sup>	Tendance à la baisse	Tendance à la baisse	S.O.	12,3 %	S.O.	9,1 %	✓
				Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007															
Évaluation				Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tendance de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par l'ARC par rapport aux bénéfices des sociétés avant l'impôt estimé par Statistique Canada

Tendance du revenu net déclaré à l'ARC par des entreprises non constituées en société par rapport au revenu net des entreprises non constituées en société issu des estimations des comptes nationaux par Statistique Canada

Estimations du taux d'inobservation

Principaux crédits d'impôt et déductions non soumis à une déclaration par des tiers – particuliers

Vérifications aléatoires – Petites et moyennes entreprises – qui perçoivent la TPS/TVH<sup>2</sup>

Tendance à la baisse

Tendance à la baisse

S.O.

12,3 %

S.O.

9,1 %

✓

Nos évaluations de certains indicateurs s'appuient sur les dernières données disponibles.

Le Programme de vérification aléatoire sélectionne, par intervalles plurianuels, des échantillons aléatoires de dossiers fiscaux de différents segments de la population des PME à des fins de vérification, dans le but d'estimer un taux d'inobservation fiable. Les exercices pour lesquels ces résultats sont déclarés sont présentés. Les taux du présent tableau visent l'inobservation de plus de 5 000 \$ en impôt net fédéral.

✓

Atteint

En grande partie atteint

Non atteint

Nos macro-indicateurs (voir la page 26) indiquent que la croissance du revenu personnel déclaré à l'ARC se profile bien par rapport à celui que Statistique Canada estime. Cela nous porte à croire que les Canadiens déclarent exactement à l'ARC les changements au revenu personnel. De plus, les recettes nettes de TPS/TVH se profilent bien avec les ventes au détail et les dépenses personnelles sur des produits et services, ce qui indique que la majorité des entreprises canadiennes déclarent et effectuent les bons versements de TPS/TVH perçue à l'ARC (voir la Figure 1 et la Figure 2).

Aussi, la croissance de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par l'ARC se profile bien par rapport à la croissance des bénéfices des sociétés avant l'impôt estimés par Statistique Canada (voir la Figure 3) et la croissance du revenu net déclaré à l'ARC par les entreprises non constituées en société se profile bien par rapport à la croissance du revenu net des

# Notre mesure : Observation en matière de production de déclaration – Taux de production à temps sans intervention directe par l'ARC

Qualité des données	Évaluation du rendement	2006-2007										Atteint	Bonne				
		2005-2006															
Nos indicateurs	Objectif	2006-2007										Atteint	Bonne				
		2005-2006															
Particuliers qui ont produit une déclaration à temps	90 %	93,1 %	92,6 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %	93,0 %	✓	a temps	Sociétés – entreprises constituées imposables qui ont produit leurs déclarations à temps	90 %	87,2 %	87,1 %	86,0 %	85,9 %	86,4 %	✓
		2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Évaluation											
Entreprises qui ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps	90 %	91,6 %	92,0 %	92,6 %	91,8 %	91,4 %	✓	Employeurs qui ont produit leurs déclarations T4 à temps	90 %	96,4 %	96,5 %	94,5 %	94,5 %	96,0 %	✓		
✓ Atteint																	
☑ En grande partie atteint																	
✗ Non atteint																	

Les particuliers contribuables comprennent toutes les personnes qui produisent ou doivent produire une déclaration de revenus et de prestations des particuliers T1. En comparant nos données avec celles du recensement de Statistique Canada, nous estimons que le taux d'observation en matière de production pour la population canadienne âgée de 18 ans ou plus s'élevait à 93,0 %, ce qui a dépassé notre objectif fixé à 90 %. À notre avis, cette estimation donne l'assurance qu'il existe un niveau élevé d'observation volontaire chez les particuliers lorsqu'il s'agit de produire leurs déclarations de revenus.

Un certain nombre de particuliers ne sont sous aucune obligation juridique de produire une déclaration de revenus, par exemple, parce que leur revenu est inférieur au seuil de production des déclarations et qu'ils ne sont assujettis à aucune disposition particulière (p. ex. aliénation de biens en capital) qui les obligerait autrement à produire une déclaration. Même si certains de ces particuliers produisent une déclaration afin de demander des prestations sociales, comme la Prestation fiscale canadienne pour enfants et le crédit pour la TPS/TVH, d'autres n'y ont pas droit ou ne souhaitent pas y participer. Les particuliers connus qui ne produisent pas de déclaration et qui, selon nous, doivent payer de l'impôt à la fin de l'année civile, sont assujettis à notre Programme des non-déclarants (voir la

page 63). Par conséquent, tout compte fait, nous considérons que ces estimations démontrent un niveau élevé d'observation volontaire et les taux de production de déclarations par les particuliers comme risqué faible relativement à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Dans le cas des sociétés, notre estimation du taux d'observation s'applique uniquement à celles qui sont impossibles, c'est-à-dire les sociétés qui ont produit une déclaration de revenus des sociétés T2 indiquant un montant d'impôt total à payer supérieur à zéro. L'incidence d'une production en temps utile chez les sociétés contribuables a augmenté légèrement pour passer à 86,4 %, en deça de notre objectif de 90 %. Le reste des 14 % des sociétés ont produit leurs déclarations après la date limite, soit volontairement ou en raison de notre Programme des non-déclarants. Nous sommes en train d'étudier la tendance à la baisse des estimations d'observation en matière de production des sociétés, et nous prévoyons améliorer notre communication des répercussions de ces estimations au cours des années à venir.

La proportion des déclarations de la TPS/TVH produites à temps en 2006-2007 est estimée à 91,4 %, ce qui atteint notre objectif de 90 %. Comme dans le cas des sociétés, les déclarations de TPS/TVH restantes qui ont été produites l'ont été en retard.

# Les mesures du résultat stratégique des Services fiscaux

Notre mesure : Observation en matière d'inscription - Taux d'inscription à la TPS/TVH

Qualité des données	Évaluation du rendement	Atteint	Bonne	Notre indicateur						Évaluation
				2006-2007	2005-2006	En grande partie atteint	Bonne	Objectif	actuel	
								2002-2003	2004	
								2003-2004	2005	
								2004-2005	2006	
								2005-2006	2007	

✓ Atteint    ☒ En grande partie atteint    ✗ Non atteint

Nos estimations du taux d'observation en matière d'inscription ont augmenté progressivement au cours des quelques dernières années. En comparant nos données avec celles de Statistique Canada, nous estimons que 93,0 % des entreprises étaient inscrites conformément à la loi (donc s'étaient inscrites volontairement) afin de percevoir la TPS/TVH en 2006-2007. Ce taux de 93,0 % atteint notre objectif de 90 %. À notre avis, cela représente un niveau élevé d'observation en matière d'inscription, compte tenu du fait qu'un grand nombre d'entreprises ne sont pas tenues de s'inscrire à la TPS/TVH, par exemple, parce que leurs recettes brutes se trouvent en deça du seuil d'inscription.

Notre évaluation est aussi appuyée par les résultats de notre Programme des non-inscrits (dont il est question à la page 64), lequel cherche à s'assurer que toutes les entreprises tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH exploitent leur entreprise sans s'inscrire pour percevoir la TPS/TVH.

Nous continuons de travailler dans le but d'élaborer des indicateurs tant pour les régimes agréés que pour les organismes de bienfaisance. Selon des résultats obtenus récemment, il est probable que ces indicateurs mettront l'accent sur des risques différents de ceux que l'on associe à l'observation en matière d'inscription (voir la page 36).

## Notre influence sur le comportement des contribuables

Nous reconnaissons que le comportement des contribuables est sensible à plusieurs facteurs, comme la perception du public à l'égard du gouvernement, les valeurs préconisées par la société, l'économie et la capacité de payer de la population, toute la législation pertinente, les sentiments des gens par rapport à l'équité du régime fiscal du Canada et la complexité croissante des questions relatives aux contribuables. D'autres facteurs contribuent aussi aux résultats que nous cherchons à atteindre. Nous sommes appuyés d'une législation qui vient réduire les risques d'inobservation; par exemple, la *Loi de l'impôt sur le revenu* oblige les employeurs à effectuer des retenues à la source et à verser les montants en question. Nous appuyons également le ministère des Finances dans ses demandes de législation appropriée en lui fournissant des renseignements sur les défis liés à l'observation que nous avons cernés et sur les coûts de l'administration des modifications législatives proposées.

De plus, les institutions financières offrent des services pratiques et accessibles qui permettent aux contribuables de recevoir et de déposer les remboursements et de verser l'impôt à temps. Nous travaillons aussi avec les administrations et les organisations fiscales internationales afin de partager l'expertise et les résultats des recherches, ainsi que de discuter au sujet des nouveaux enjeux en matière d'observation. Nonobstant ces facteurs, l'administration des lois fiscales canadiennes par l'ARC joue un rôle important pour modeler le comportement des contribuables en matière d'observation. Nos efforts envers l'atteinte de nos résultats escomptés contribuent considérablement à l'atteinte de notre résultat stratégique. Les résultats indiqués au moyen des mesures de notre résultat stratégique viennent appuyer notre conclusion que les contribuables respectent leurs obligations et que l'assiette fiscale du Canada est protégée.

## Les mesures de notre résultat stratégique

Nous utilisons notre Cadre de mesure de l'observation pour surveiller et mesurer l'observation ainsi que pour

évaluer et perfectionner nos approches au traitement des questions liées à l'observation. À l'aide de données de sources internes et externes comme l'observation, le Cadre de mesure de l'observation sur données de référence de l'information sur surveillance l'observation au moyen d'une série d'indicateurs liés aux exigences en matière de production de déclaration, d'inscription, de versement et de déclaration.

Nous regroupons ces indicateurs en quatre catégories générales d'obligations des contribuables, ce qui nous aide à mesurer et à évaluer nos résultats par rapport au résultat stratégique des Services fiscaux :

- L'observation en matière d'inscription estime le pourcentage des entreprises canadiennes qui se sont inscrites conformément à la loi dans le but de percevoir la TPS/TVH.
- Les indicateurs de l'observation en matière de production de déclaration estiment le pourcentage des contribuables qui produisent leurs déclarations à temps.
- Les indicateurs de l'observation en matière de déclaration contribuent à notre évaluation de la mesure selon laquelle les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts.
- Les indicateurs de l'observation en matière de versement estiment le pourcentage des contribuables qui ont payé à temps, ou les sommes dues qui ont été payées à temps.

Pour faciliter une recherche plus approfondie et une analyse de l'observation, le Cadre de mesure de l'observation divise la population des contribuables canadiens dans les segments suivants : particuliers, travailleurs indépendants, sociétés, inscrits aux fins de la TPS/TVH et les employeurs. Sont également compris dans le Cadre de mesure de l'observation les macro-indicateurs que nous utilisons pour évaluer les tendances en matière de déclaration et pour déterminer si les tendances des données économiques pourraient donner une indication préalable de changement aux niveaux d'observation.

## Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

L'assiette fiscale du Canada fournit les fonds

nécessaires pour atteindre les objectifs sociaux et économiques qui améliorent notre qualité de vie. Une

administration fiscale juste et efficace est donc

essentielle au bien-être de tous les Canadiens. En

vertu du résultat stratégique des Services fiscaux, l'ARC s'efforce de promouvoir l'observation chez les

contribuables et de protéger l'assiette fiscale du Canada. Nous y arrivons en exécutant un certain

nombre de programmes qui aident les contribuables à respecter leurs obligations, et nous repérons les cas

d'inobservation et prenons des mesures à leur égard.

### Notre approche

Le régime fiscal canadien s'appuie sur l'observation

volontaire et l'autocotisation. On s'attend à ce que les

contribuables déterminent leurs propres

responsabilités en vertu de la loi et versent ensuite le

bon montant d'impôt. L'approche fondamentale de

l'ARC envers l'administration fiscale consiste à faire en

sorte que les particuliers et les entreprises observent

leurs obligations sans que l'on intervienne. Nous

croions que la promotion de l'observation volontaire

est le moyen le plus économique d'administrer les

impôts au Canada.

L'observation des lois fiscales du Canada signifie que

les contribuables doivent :

- s'inscrire, s'il y a lieu, en vertu de la loi, dans des situations particulières (par exemple, pour la TPS);
- produire leurs déclarations à temps;
- déclarer des renseignements complets et exacts pour déterminer l'obligation fiscale;
- verser tous les montants lorsqu'ils sont dus.

L'inobservation constitue l'omission par les contribuables de respecter l'une ou l'autre de ces obligations.

Nous nous efforçons de réduire le fardeau d'observation des contribuables en simplifiant les processus administratifs et en fournissant un service de qualité, tout en respectant l'intention de la législation pertinente. Dans les situations où les particuliers et les entreprises, soit volontairement ou involontairement, omettent de respecter entièrement leurs obligations, nous utilisons un vaste éventail de mécanismes dans le cadre de nos programmes de vérification et d'exécution, afin d'obtenir l'observation chez les contribuables et de protéger l'assiette fiscale du Canada.<sup>2</sup> Lorsque les contribuables s'opposent à notre décision, nous leur offrons la possibilité de recours, qui consiste en un examen officiel et objectif de leur dossier. Cela favorise la confiance des contribuables dans l'équité de notre système d'autocotisation et les encourage à respecter volontairement leurs obligations.

Le fondement de cette approche en trois volets est notre utilisation de la gestion du risque pour cerner les risques actuels et nouveaux en matière d'observation, et de les évaluer afin d'en déterminer l'effet possible sur l'assiette fiscale et sur l'observation en général. Nous élaborons ensuite des stratégies pour atténuer les risques les plus élevés en matière d'observation. Ces stratégies visent des segments particuliers de la population fiscale ou des domaines d'inobservation particuliers à l'aide d'un ensemble d'instruments et d'activités, comme les activités de visibilité ou les vérifications. Dans le cadre de notre stratégie de gestion du risque, nous cherchons à maintenir une présence en matière de vérification dans l'ensemble des secteurs de l'industrie et pour tous les types de contribuables. En général, nous croyons que cette approche aide à promouvoir l'observation volontaire et à décourager l'inobservation en augmentant la crédibilité et la visibilité de nos programmes d'observation.

2. Le 28 mai 2007, la ministre du Revenu national a annoncé deux nouvelles initiatives relatives au processus de recours, la Charte des droits du contribuable et l'ombudsman des contribuables.

## Evaluation de la qualité des données

- Validation : Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégrité et la plausibilité (exactitude, rapidité, interprétabilité, cohérence) des données. Nous déterminons aussi les coordonnées, vérifions les calculs, confirmons la fiabilité du système (en vérifiant la source d'information) et nous notons et corrigeons les erreurs.
- Evaluation de la qualité des données : Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.
- Système de production électronique des déclarations : Nous emmagasignons les données

### Evaluation de la qualité des données

Bonne	Raisonnable	Faible
La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.	La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.	Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources ou de méthodes officieuses.

- dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- Système de production matériel : Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.
- Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le Rapport annuel : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.
- Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Profil des dépenses

Sur les 3 625,8 millions de dollars en autorisations totales, les dépenses réelles de l'ARC s'élevaient à 3 405,1 millions de dollars, laissant 220,7 millions de dollars non dépensés en fin d'exercice. Après les rajustements de postes techniques tels qu'une préemption de 37,1 millions de dollars ordonnée par le Conseil du Trésor (CT) pour toutes les activités de l'ARC en matière de RPC/AE, une sous-utilisation des fonds de 500 000 dollars liée au programme de remboursement au ministère de la Justice de 15,4 millions de dollars de paiements ordonné par le CT en 2006-2007, les 167,7 millions de dollars restants sont à la disposition de l'ARC en 2007-2008. Cette somme se trouve dans la limite de 5 % de l'autorisation totale.

Evaluation de nos résultats

Nous utilisons des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour déterminer les résultats atteints par rapport aux résultats stratégiques et aux résultats escomptés. Les résultats de sondages, l'échantillonnage statistique et les données opérationnelles d'entreprise ont servi aux évaluations. Bien que nous ayons réalisé des progrès dans l'élaboration d'indicateurs solides liés à chacune de nos mesures des résultats stratégiques et de nos résultats escomptés, il faut rendre certains d'entre eux plus concrets et mesurables.

Evaluation des résultats

Évaluation		Résultats
Atteint	Nos résultats répondent à nos attentes ou les dépassent	Résultats
En grande partie atteint	Bien que les résultats répondent à la plupart de nos attentes, il y a des lacunes.	
Non atteint	Il y a des lacunes importantes dans les résultats, et nous n'avons pas répondu aux attentes principales ou à la plupart des attentes.	

Evaluation de la qualité des données

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégrité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie,

Nous évaluons aussi nos résultats stratégiques et ceux de nos activités de programme en fonction du fait que les objectifs établis dans le *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009* ont été atteints, en grande partie atteints ou non atteints. Le tableau ci-dessous, Évaluations des résultats, explique ces termes. Là où des indicateurs supplémentaires sont nécessaires afin d'établir un rapport complet quant à nos mesures stratégiques ou nos résultats escomptés, nous les avons inclus.

Nos objectifs déterminent le pourcentage ou le niveau prévu d'atteinte d'un niveau de rendement. Là où les objectifs sont d'ordre numérique, ils sont placés à côté de chaque indicateur. Les objectifs cernés au niveau des activités de programme sont établis par des gestionnaires de l'ARC au moyen de l'analyse des contraintes de la capacité financière, du rendement antérieur, de la complexité du travail et des attentes des Canadiens. L'élaboration et l'ajustement d'objectifs de rendement et d'objectifs des indicateurs de résultats peuvent représenter tout un défi. Dans certains cas, nos objectifs ne tiennent peut-être pas compte de facteurs récents qui auraient pu être à l'origine des ajustements apportés à ceux-ci. Au cours de 2006-2007, nous avons entrepris un examen officiel de nos objectifs liés à nos mesures des résultats stratégiques; les changements découlant de cet examen sont indiqués dans notre *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010*.

# Profil des dépenses – Activités de programme (AP) par résultat stratégique

2006-2007				
(en milliers de dollars)				
Dépenses	Total des	prévues	autorisations	réelles
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée				
Aide à la clientèle (AP1)	309 836	347 072	319 608	801 844
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	756 093	854 351	645 262	1 165 716
Observation en matière de déclaration et de versement (AP3)	613 677	712 654	645 262	1 165 716
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 094 565	1 209 550	1 165 716	1 165 716
Appels (AP5)	128 380	143 180	121 654	121 654
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit				
Programmes de prestations (AP6)	319 905	359 038	351 039	351 039
Dépenses totales				
	3 222 456	3 625 845	3 405 123	3 405 123

Les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles des Services à l'entreprise ont été attribués aux six activités de programme en vertu des deux résultats stratégiques. Pour obtenir le rapprochement aux états vérifiés, consultez le tableau 10.

Rapprochement de l'état des résultats, à la page 177.

## Ressources humaines

2006-2007				
Différence	Réelles	Prévues	Équivalents temps plein (ETP)	
	38 179	38 303	124	

Les totaux des équivalents temps plein (ETP) par activité de programme se trouvent à la fin de la discussion sur le rendement pour chaque section d'AP.

## Lien de l'Agence aux résultats du gouvernement du Canada

2006-2007				
(en milliers de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Contributions	Subventions	Fonctionnement
affaffectées	brutes	brutes	brutes	brutes
au crédit	au crédit	au crédit	au crédit	au crédit
réelles	réelles	réelles	réelles	réelles
Total des dépenses	Total des dépenses	Total des dépenses	Total des dépenses	Total des dépenses

Résultat du gouvernement du Canada – Organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes :

Aide à la clientèle (AP1)	341 759	528	342 287	(22 679)	319 608
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	841 907	841 907	841 907	(40 063)	801 844
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)	781 748	781 748	781 748	(136 486)	645 262
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 181 852	1 181 852	1 181 852	(16 136)	1 165 716
Appels (AP5)	133 211	133 211	133 211	(11 557)	121 654
Résultat du gouvernement du Canada – Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens :					
Programmes de prestations (AP6)	152 198	201 842	354 040	(3 001)	351 039
Total					
	3 432 675	201 842	528	3 635 045	(229 922)
					3 405 123

Les résultats de l'ARC contribuent à deux des résultats stratégiques du gouvernement du Canada :

- les organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

## Notre mission

Faciliter les programmes, finaux, de prestation et autres et assurer l'observance fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu du pays.

## Résultats stratégiques

### Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

### Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

## Mesures des résultats stratégiques

Observation en matière de production de déclaration	Observation en matière d'inscription	Observation en matière de versement	Observation en matière de déclaration	Traitement en temps opportun	Les paiements de prestations sont exacts	Dépendance sur l'ARC comme fournisseur important de services
---	--------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	--	--

## Notre approche

Service	Exécution	Recours	Service	Validation	Recours <sup>1</sup>
---------	-----------	---------	---------	------------	----------------------

**Résultat escompté**  
Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent des renseignements exacts et accessibles (AP1)

**Résultat escompté**  
L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP2)

**Résultat escompté**  
Les cas d'insobriété sont repérés et des mesures sont prises à leur égard (AP2/3/4)

**Résultat escompté**  
Les dettes fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues (AP3)

**Résultat escompté**  
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées (AP5)

**Résultat escompté**  
Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles (AP6)

**Résultat escompté**  
La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP6)

<sup>1</sup> Comme le nombre de demandes de recours liées aux prestations est négligeable, le volume de travail est traité dans la section sur les Appels (AP5).

En outre, nous utilisons notre chaîne des résultats pour cerner les écarts et examiner la pertinence de nos mesures et indicateurs des résultats. Au cours des prochains exercices, nous avons l'intention de prendre d'autres mesures pour ajouter des indicateurs qui aideront à améliorer notre capacité à appuyer nos conclusions quant à savoir si nous avons atteint ou non nos résultats stratégiques.

Ce rapport comprend une section consacrée à la de l'Agence (page 99). Cette section a été conçue pour souligner les réalisations du Conseil de dire de l'ARC et rendre compte des ressources humaines de la technologie de l'information (TI) et d'autres stratégies de gestion clés qui ont une incidence importante sur nos résultats.

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

## Chaîne des résultats stratégiques

*Le Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2006-2007* est un compte rendu détaillé de nos résultats à l'aide de mesures établies. Notre évaluation de ces résultats est présentée de façon structurée (voir la chaîne des résultats stratégiques à la page 17).

Cette chaîne des résultats illustre les différents niveaux de résultats que l'ARC cherche à atteindre. Aux niveaux plus élevés de la chaîne, exercer notre influence constitue un défi de plus en plus grand. La partie inférieure de notre chaîne montre les résultats escomptés que nous visons afin d'influer sur la mesure des résultats stratégiques ci-dessus. En misant sur nos réalisations par rapport à nos résultats escomptés, nous utilisons les mesures de nos résultats stratégiques comme indicateurs du comportement des Canadiens pour évaluer si nous avons atteint ou non ces résultats.

À compter de la page 49, nous évaluons chacun des résultats escomptés pour chacune des activités de programme ainsi que les résultats par rapport aux principaux indicateurs et objectifs établis dans le *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2008-2009* de l'ARC. Puisque notre principal résultat escompté, « Les cas d'observation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard », s'échelonne sur plusieurs de nos activités de programme, l'illustration de notre chaîne des résultats ne correspond pas exactement à l'architecture des activités de programme de l'ARC présentée à la page 50.

L'Agence du revenu du Canada exerce son mandat dans la limite d'un cadre de lois promulguées par le Parlement ainsi que par les assemblées législatives provinciales et territoriales. L'ARC perçoit plus de 300 milliards de dollars par année pour le compte du Canada, des provinces<sup>1</sup> (à l'exception du Québec), des gouvernements territoriaux et des gouvernements des Premières nations. L'ARC fournit aussi des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui contribuent directement au bien-être social et économique des Canadiens. Bref, aucune autre organisation du secteur public ne touche la vie d'un si grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'ARC.

En plus de l'administration des programmes d'impôt sur le revenu et de prestations, l'ARC administre la taxe de vente pour le compte de trois provinces et vérifie les niveaux de revenu des contribuables à l'appui d'un vaste éventail de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, allant des prêts étudiants aux initiatives en matière de soins de santé. Nous offrons également d'autres services comme le programme de compensation de dette par remboursement, grâce auquel nous aidons d'autres ministères et organismes fédéraux ainsi que des gouvernements provinciaux et territoriaux à recouvrer des dettes à long terme qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.

Les deux résultats stratégiques suivants résument la contribution de l'ARC à la société canadienne.

1. En 2006, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont signé un protocole d'accord afin de transférer l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario au ministère du Revenu de l'Ontario à l'ARC. Nous administrerons aussi d'autres impôts des sociétés, soit l'impôt sur le capital et l'impôt supplémentaire spécial sur les assureurs-vie selon le principe du recouvrement des coûts. Cette initiative permettra d'accroître l'harmonisation des régimes fiscaux du Canada, de réduire les coûts liés à l'observation pour les entreprises ainsi que les frais d'administration pour les gouvernements.

## CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA JUSTESSE ET DE LA FIABILITÉ BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Les critères suivants ont été élaborés pour évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence en regard des objectifs énoncés dans son plan d'entreprise. Ils répondent à une question clé :

L'information sur le rendement présentée par l'Agence est-elle juste et fiable? L'information sur le rendement est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de déterminer la mesure dans laquelle l'entité ou le programme en question atteint les objectifs fixés.

### JUSTESSE

**Pertinence** L'information sur le rendement rend compte, en contexte, des réalisations concrètes et importantes en regard des objectifs et des coûts.

**Compréhensible** L'information sur le rendement décrit les attentes et les repères en regard desquels le rendement est comparé.

**Attribuable** L'information sur le rendement montre les raisons pour lesquelles le programme a produit des résultats positifs.

**Équilibrée** L'information sur le rendement présente un tableau clair et représentatif du rendement, qui n'induit pas le lecteur en erreur.

### FIABILITÉ

**Fiabilité** L'information sur le rendement reflète adéquatement les faits.

*Les critères décrits ci-dessus ont été élaborés spécialement pour la présente évaluation. L'Agence du Revenu du Canada a reconnu que ces critères conviennent à l'évaluation.*

D'autres renseignements sur les critères sont disponibles sur notre site Web au

[http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/autres.nsf/html/200310frpl\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/autres.nsf/html/200310frpl_f.html)



**ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE**  
**de l'information sur le rendement présentée**  
**par l'Agence du revenu du Canada dans son rapport annuel au Parlement de 2006-2007**

**Au commissaire et au Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada et au ministre du Revenu national**

**Objet**

Comme l'exige la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, j'ai évalué la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence pour 2006-2007 en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise.

**Responsabilité de la direction**

La responsabilité de l'information sur le rendement présentée dans le rapport annuel de l'Agence incombe à la direction.

**Ma responsabilité**

Ma responsabilité consiste à évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement présentée dans le rapport annuel de l'Agence en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise.

Mon évaluation a porté exclusivement sur l'information sur le rendement contenue dans la section de son rapport sur le rendement intitulée « Nos résultats en 2006-2007 », aux pages 15 à 87. Mon évaluation n'a pas porté sur les objectifs énoncés dans le plan d'entreprise ni sur l'information à laquelle renvoient les liens web du rapport. Ma responsabilité n'implique pas que j'évalue ou que je commente le rendement même de l'Agence.

**La nature de mon évaluation**

Mon évaluation a consisté en un examen effectué conformément aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Elle a consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur l'information sur le rendement. J'ai effectué cette évaluation en m'appuyant sur les critères d'évaluation de la justesse et de la fiabilité décrits à l'annexe.

Une évaluation fondée sur un examen fournit un niveau modéré d'assurance et ne constitue pas une vérification. Par conséquent, je n'exprime pas d'opinion de vérification au sujet de l'information sur le rendement de l'Agence.

**Conclusion**

Au cours de mon évaluation, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que l'information sur le rendement de l'Agence pour 2006-2007, en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise, n'est pas, à tous égards importants, juste et fiable selon les critères décrits à l'annexe du présent rapport.

La vérificatrice générale du Canada,

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
Le 10 octobre 2007



façon concrète que nous obtenons des résultats qui profitent aux Canadiens.

permis d'offrir des services fiscaux et de prestations pour le compte du gouvernement du Canada, la majorité des provinces et territoires ainsi que certains gouvernements des Premières nations. Dans l'avenir, nous continuerons à renforcer nos capacités à exécuter nos activités de base de la façon la plus efficace et efficiente possible.

## Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Notre objectif consiste à faire en sorte que les Canadiens obtiennent les prestations fédérales, provinciales et territoriales auxquelles ils ont droit. Il est important d'envoyer en temps opportun des paiements exacts. Pour certains bénéficiaires, les paiements de prestations librent d'impôt forment une partie importante de leur revenu mensuel. En 2006-2007, nos mesures des résultats stratégiques en matière de prestations ont indiqué que la presque totalité (99,99 %) des paiements de prestations ont été reçus à temps, et que plus de 95,5 % des bénéficiaires de la Prestation fiscale canadienne pour enfants ont respecté leur obligation de nous fournir des renseignements complets et exacts, afin de permettre le calcul exact de leurs versements.

En plus de fournir en temps opportun des paiements de prestations exacts, nous pouvons, grâce à la souplesse que nous confère notre statut d'agence et à notre capacité d'adaptation, miser sur notre infrastructure de prestation fédérale pour administrer une vaste gamme de prestations, de programmes de versements uniques et d'autres services pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux. En 2006-2007, l'ARC était l'agent de prestation de quatre programmes fédéraux continus et de 17 programmes provinciaux ou territoriaux ainsi que de la nouvelle Prestation universelle pour la garde d'enfants du gouvernement fédéral. En outre, nous avons exécuté le Programme unique d'aide pour les factures d'électricité résidentielle de l'Ontario, qui devient le huitième programme unique que nous exécutons depuis que nous sommes devenus une agence en 1999. En tout, nous avons émis presque 86 millions de paiements totalisant plus de 15,2 milliards de dollars. Nous avons également ajouté trois nouveaux clients pour l'échange et le transfert de données, portant à 42 le nombre de ces clients. Nous partageons des données limitées au moyen d'un lien électronique bilatéral en ligne – toujours avec le consentement des contribuables – avec les provinces, les territoires et

## Régie de l'Agence

L'ARC dispose d'une structure de régie singulière, qui comprend un Conseil de direction de 15 membres, dont 11 ont été proposés par les provinces et territoires du Canada. Notre Conseil de direction est responsable de superviser l'élaboration de politiques liées à la gestion de l'ARC, comme les ressources, les services, les biens, le personnel et les marchés. Le Conseil apporte la rigueur et l'expertise du secteur privé à l'ARC. Il présente aussi diverses perspectives puisque ses membres sont issus d'arrière-plans professionnels variés et proviennent de partout au Canada.

En 2006-2007, notre Conseil s'est penché principalement sur des enjeux importants comme la gestion du risque, l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario et l'approbation de versions nouvelles et révisées de plusieurs politiques d'entreprise sur la vérification interne et l'évaluation des programmes, la santé et la sécurité, les comités en milieu de travail, les voyages d'affaires des employés, le développement durable et l'environnement.

## Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats obtenus en 2006-2007 montrent que nous continuons d'atteindre nos résultats stratégiques en matière de services fiscaux et de programmes de prestations, ce qui confirme de

Nous n'avons pas atteint nos résultats globaux attendus en matière de versement, en grande partie parce que notre mesure liée à l'observation en matière de versement en temps voulu pour les sociétés (85,4 %) et les employeurs (87,7 %) indique une tendance à la baisse soutenue.

Les macro-indicateurs liés à l'observation en matière de déclaration semblent indiquer qu'en règle générale, les revenus déclarés à l'ARC par les contribuables se comparent favorablement aux repères externes et internes, ce qui contribue à notre évaluation selon laquelle la majorité des contribuables déclarent des renseignements complets et exacts dans leur déclaration de revenus.

Ces statistiques, jumelées à d'autres mesures de l'observation des obligations de déclaration des contribuables en 2006-2007, constituent le fondement de notre évaluation selon laquelle, pour la majorité des contribuables canadiens, l'incidence et l'ampleur de l'inobservation sont relativement faibles, bien qu'importantes sur le plan financier. En nous fondant principalement sur cette évaluation, nous concluons que l'ARC a atteint son résultat stratégique des services fiscaux en 2006-2007.

Même si nous savons qu'un grand nombre de facteurs indépendants de notre volonté déterminent si les contribuables observent ou non volontairement les lois fiscales du Canada, nous croyons que les activités que nous menons dans le cadre de notre approche en trois volets en matière de service, d'exécution et de recours servent à promouvoir l'observation des obligations fiscales chez les contribuables. Notre rendement en 2006-2007 par rapport aux résultats escomptés établis pour nos activités de programmes fiscaux vient appuyer notre évaluation voulant que l'ARC a fait la promotion de l'observation des obligations des contribuables, et qu'elle a protégé l'assiette fiscale du Canada.

La mission de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est d'exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et d'assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens. L'ARC est le percepteur principal pour le compte du gouvernement du Canada, et sa responsabilité prédominante consiste à protéger l'assiette fiscale du Canada. De plus, l'ARC administre divers programmes de prestations fondés sur le revenu, des crédits et d'autres services qui contribuent au bien-être des Canadiens. Ces deux rôles sont évidents dans les deux résultats stratégiques de l'ARC :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

## Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Notre orientation principale consiste à faire en sorte que les contribuables respectent leurs obligations en vertu des lois fiscales du Canada sans notre intervention. En 2006-2007, nous avons perçu un peu plus de 346 milliards de dollars pour le compte du gouvernement du Canada, des provinces (sauf le Québec), des territoires et de certains gouvernements des Premières nations. La grande majorité de ces impôts a été versée volontairement par les contribuables.

Les mesures des résultats stratégiques de l'ARC indiquent que, en 2006-2007, la majorité des particuliers et des entreprises du Canada ont continué de respecter volontairement leurs obligations en matière de production de déclaration et d'inscription.



# Rapport annuel de l'Agence du revenu du Canada au Parlement 2006-2007

## Table des matières

Résumé exécutif.....	9
Évaluation par la vérificatrice générale.....	13
Nos résultats en 2006-2007.....	15
Atteindre le résultat stratégique des Services fiscaux.....	21
Atteindre le résultat stratégique des programmes de prestations.....	41
Nos activités de programme.....	49
Aide à la clientèle (AP1).....	51
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2).....	57
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3).....	63
Observation en matière de déclaration (AP4).....	67
Appels (AP5).....	74
Programmes de prestations (AP6).....	77
Services à l'entreprise.....	83
Normes de service externes à l'ARC – Rendement global.....	89
Conclusion du commissaire.....	97
Régie de l'Agence et Conseil de direction.....	99
Annexes.....	101
Annexe A – Le Conseil de direction de l'ARC.....	101
Annexe B – Autres sujets d'intérêt.....	104
Annexe C – Adresses URL pour obtenir d'autres renseignements.....	112
Annexe D – Glossaire.....	113
Annexe E – Acronymes et abréviations.....	115



# Déclaration de la direction et énoncé de responsabilité à l'égard des renseignements sur le rendement

Je vous présente le Rapport annuel de 2006-2007 (Rapport ministériel sur le rendement) de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en vue de son dépôt au Parlement. La Loi sur l'Agence du revenu du Canada exige qu'un rapport annuel soit présenté au Parlement. Ce rapport doit fournir des renseignements sur le rendement de l'Agence par rapport aux objectifs fixés dans son Plan d'entreprise. Il doit aussi inclure une évaluation de la vérificatrice générale du Canada sur la justesse et la fiabilité de ces renseignements. Le rôle de la vérificatrice générale ne consiste pas à évaluer le rendement réel de l'Agence ou à présenter des observations à cet égard.

Ce rapport est conforme aux principes et aux autres exigences précisés dans le document intitulé *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et priorités et Rapports ministériels sur le rendement* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, mai 2007). L'ARC maintient les systèmes et les pratiques qui assurent de façon raisonnable que l'information sur le rendement présentée dans ce rapport est uniforme, exacte, complète et équilibrée. Cependant, certaines de nos données sur le rendement reposent sur les meilleurs jugements et estimations de la direction, ce qui est convenablement révélé. L'Agence continue de réaliser des progrès dans l'élaboration de mesures et d'indicateurs solides du rendement pour ses résultats stratégiques et ses résultats escomptés.

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise de l'ARC fait des examens indépendants portant sur divers aspects des résultats de l'Agence. En outre, le Comité de la vérification du Conseil de direction surveille la façon dont la direction s'acquitte de ses responsabilités relatives aux mécanismes de contrôle interne et aux systèmes de rapports financiers et de rapports sur les résultats; ses membres rencontrent périodiquement des vérificateurs internes et externes. Le Conseil de direction soumet le Rapport annuel au ministre aux fins d'approbation.

Le présent Rapport annuel renferme tous les renseignements concernant le rendement de l'ARC, ainsi que l'évaluation de la vérificatrice générale du Canada présentée à la page 13. Le Rapport annuel contient également les états financiers vérifiés de l'Agence, qui ont été établis selon la comptabilité d'exercice, et les renseignements financiers supplémentaires non vérifiés qui servent à rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits, qui s'appuient sur les chiffres approuvés du Budget des dépenses et des Comptes publics. La méthode adoptée pour la présentation des dépenses des activités de programme est conforme à celle qui sert à rendre compte des crédits parlementaires et diffère de la comptabilité d'exercice utilisée dans les états financiers vérifiés. Le rapprochement des dépenses déclarées en vertu de ces deux méthodes d'établissement de rapports financiers est présenté au tableau 10 à la page 177 de la section des états financiers du présent rapport.

Le commissaire et premier dirigeant,  
Agence du revenu du Canada



William V. Baker

Le 10 octobre 2007

L'évaluation de la vérificatrice générale sur les résultats de l'ARC est exposée dans la section Nos résultats en 2006-2007. Ces renseignements n'ont pas fait l'objet d'une vérification; l'évaluation n'a été effectuée qu'au niveau de l'examen de l'assurance.

L'opinion de la vérificatrice générale sur les états financiers de l'ARC est présentée dans la section États financiers du rapport.

La vérificatrice générale n'a pas fait rapport sur d'autres sections du présent document.

Le Conseil de direction est responsable de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence du revenu du Canada ainsi que de la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses contrats. Le Conseil, qui joue un rôle essentiel à la régie de l'ARC, assure une gestion rigoureuse et une surveillance administrative qui permettent à l'Agence d'atteindre ses buts. En raison de la nature stratégique de notre travail, notre influence se fait sentir dans l'ensemble des activités internes et de la prestation de services externes de l'ARC.

Les membres du Conseil prennent très sérieusement leurs responsabilités en matière de surveillance fiduciaire. Avec l'ajout de quatre nouveaux membres au Conseil en 2006-2007, des mesures ont été prises afin de s'assurer d'une bonne orientation. Des possibilités de perfectionnement continu ont également été offertes à tous les membres afin qu'ils accroissent leurs connaissances sur l'ARC et qu'ils se tiennent au courant des nouvelles pratiques de régie d'entreprise et d'autres développements connexes.

En 2006-2007, le Conseil a également supervisé l'élaboration du Cadre de surveillance du Conseil de direction, un outil de régie clé qui appuiera le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Ce nouveau cadre de surveillance expose une liste claire d'attentes en matière de gestion, abordant les responsabilités qui ont été expressément attribuées au Conseil de direction en vertu de la *Loi sur l'ARC*. À l'aide de ce cadre, le Conseil entreprendra un tour d'horizon annuel complet des processus et des pratiques de l'ARC.

Comme par le passé, le Conseil continuera d'ajouter de la valeur à l'organisation grâce à notre orientation et à nos conseils sur une vaste gamme de questions, telles que la gestion financière, la gestion du risque, la technologie de l'information et la gestion des ressources humaines, notamment la planification de la relève. L'accent que nous mettons sur ces questions démontre le sérieux avec lequel nous jouons notre rôle de supervision, lequel permet par ailleurs à la direction de l'ARC d'atteindre des résultats plus efficaces.

J'ai eu le privilège au cours des dernières années de travailler avec de nombreuses personnes dévouées qui se sont engagées à donner la possibilité à l'ARC de miser sur ses réalisations antérieures, à aider l'Agence à atteindre son but d'être entièrement responsable envers ses clients et les Canadiens, et à permettre à l'ARC de fournir des résultats tangibles, non seulement cette année, mais également au cours des années à venir.

Je suis heureuse de recommander ce rapport au ministre du Revenu national, l'honorable Gordon O'Connor, pour sa présentation au Parlement.

La présidente du Conseil de direction,

Connie I. Roveto, IAS, A





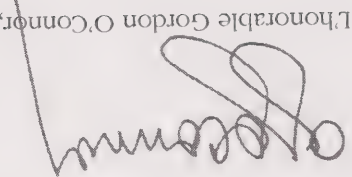
En nous assurant que les lois fiscales du Canada sont appliquées de façon équitable et uniforme, nous contribuons au bien-être économique et social des Canadiens. La confiance des Canadiens en l'intégrité de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est essentielle à sa réussite dans l'administration des programmes d'impôt et de prestations pour le compte des gouvernements au Canada. C'est un honneur d'être responsable, à titre de ministre du Revenu national, d'une organisation de réputation mondiale en ce qui a trait à l'excellence du service, la protection des renseignements, la transparence avec laquelle nous rendons compte de notre rendement et l'équité dans nos relations avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations.



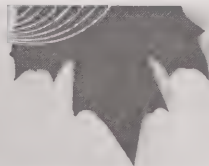
Au cours de la dernière année, tout en continuant à respecter ses objectifs de promotion de l'observation auprès des contribuables et de versements exacts et opportuns des prestations aux Canadiens admissibles, l'ARC a mis en oeuvre des moyens permettant aux Canadiens de s'acquitter de leurs obligations fiscales et de recevoir leurs prestations de façon plus simple et plus sécuritaire, et à moindre coût. Par exemple, l'ARC est résolue à mettre en place des initiatives ambitieuses afin de simplifier le processus fiscal des petites et moyennes entreprises, et de maintenir l'accent sur l'allègement du fardeau dans les années à venir d'une façon conforme à sa responsabilité générale relative à l'observation fiscale et au recouvrement des recettes. En outre, le premier ministre a décidé de créer une Charte des droits du contribuable et de mettre en place un ombudsman des contribuables qui s'assurera que l'ARC continue de servir les contribuables au moyen de normes élevées d'exactitude, de professionnalisme, de courtoisie et d'équité.

C'est avec fierté que je dépose le Rapport annuel 2006-2007 de l'Agence du revenu du Canada au Parlement. Je suis convaincu que ce rapport démontre que nous remplissons avec succès notre mandat.

Le ministre du Revenu national,

  
L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député

## Points saillants



L'ARC s'est engagée à rendre compte aux Canadiens du rendement de son administration des programmes d'impôt et de prestations du Canada. Pour ce faire, nous établissons des buts de rendement significatifs, en mesurant objectivement les résultats comme moyen d'apporter des améliorations constantes à nos activités de programme. Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous, en 2006-2007, nous avons continué à atteindre la majorité des résultats escomptés que nous avons établis pour les résultats stratégiques des Services fiscaux et des Programmes de prestations. Nous avons identifié en même temps certains domaines où les résultats étaient en deçà de nos attentes.

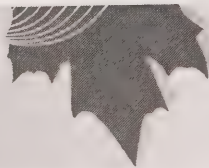
- Plus de 90 % des particuliers, des employés et des inscrits aux fins de la TPS/TVH ont continué à produire leurs déclarations de revenus à temps.
- Plus de 90 % des particuliers ont payé leurs impôts à temps.
- Nous avons maintenu un niveau de rendement élevé en effectuant plus de 99 % des près de 86 millions de paiements dans les délais prescrits, dans le cadre du programme de Prestation fiscale canadienne pour enfants, du programme de crédit pour la TPS/TVH ainsi que de programmes connexes de crédits et de prestations des provinces et des territoires.
- Nous avons mis sur notre infrastructure de prestation fédérale pour administrer 72 programmes de prestations et services pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères, en hausse par rapport à 67 au cours du dernier exercice.
- Nos programmes permettant de remédier aux cas d'observation des obligations en matière de déclaration ont relevé une incidence fiscale totale de près de 13 milliards de dollars, en hausse de 21 % par rapport à 2005-2006.
- Nous avons obtenu la note A en ce qui a trait à l'« observation idéale » des délais imposés par la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels.
- Nous avons obtenu deux médailles d'or, deux médailles d'argent et une médaille de bronze à l'Exposition et conférence sur la technologie dans l'administration gouvernementale relativement aux réalisations en matière de technologie de l'information.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du Conseil privé ont remis un prix d'excellence aux équipes du Gouvernement en direct de l'ARC.
- Pour appuyer notre priorité relative au développement durable, nous avons réduit notre consommation de papier de 10 % par rapport à 2005-2006, augmenté nos achats de produits écologiques d'environ 30 % et dépassé considérablement notre objectif lié au réacheminement des déchets solides.

## Priorités pour l'amélioration des résultats

L'ARC détermine les domaines où des améliorations sont nécessaires et elle les aborde au moyen de diverses stratégies et initiatives. Dans sa poursuite de l'amélioration des résultats, l'ARC établit l'équilibre entre ses efforts en vue d'apporter des changements et l'obligation de maintenir l'intégrité de nos systèmes actuels d'exécution de programmes. Les principales priorités pour l'amélioration comprennent les activités suivantes :

- Nous continuerons de porter notre attention sur le traitement de la croissance de notre dette fiscale et de mettre en œuvre des stratégies qui réduiront éventuellement notre inventaire de comptes clients.
- Nous continuerons d'enquêter sur l'incidence de certaines tendances, comme la diminution de la production en temps opportun des déclarations des sociétés imposables, la diminution de la remise en temps opportun des paiements par les sociétés imposables et des retenues à la source par les employeurs et la baisse d'exactitude des demandes par les particuliers dont les déductions et les crédits ne font pas l'objet d'une déclaration par des tiers. Des stratégies seront mises sur pied afin de relever les taux d'observation aux niveaux visés dans ces trois secteurs.

# Surviv de l'ARC en 2006-2007



- Un peu plus de 346 milliards de dollars perçus, soit plus de 1,3 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable, y compris :
  - 110,6 milliards de dollars en impôt des particuliers
  - 37,7 milliards de dollars en impôt des sociétés
  - Plus de 52 milliards de dollars pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations du Canada
  - Plus de 17 milliards de dollars en cotisations d'assurance-emploi (AE).
- Près de 50 milliards de dollars en taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) perçus auprès de plus de trois millions d'inscrits aux fins de la TPS/TVH.
- Plus de 15,2 milliards de dollars en paiements de prestations et de crédits distribués à plus de 11 millions de Canadiens admissibles.
- Plus de 1,6 million de déclarations de revenus des sociétés traitées, dont 14,0 % ont été produites par voie électronique. Près de 13 milliards de dollars en incidence fiscale cernés par des mesures visant à lutter contre l'inobservation. Une portion de cette somme peut être annulée en raison d'appels et une portion supplémentaire peut être irrécouvrable.
- Plus de 36 millions de visites du site Web de l'ARC liées à la fiscalité et plus de 61 millions de formulaires et publications téléchargés.
- Augmentation de 60 % des visites du site Mon dossier par des contribuables.
- Plus de 15 800 bénévoles ont rempli plus de 500 000 déclarations de revenus abrégées pour le compte de contribuables à faible revenu admissibles.
- Près de 23 millions de demandes de renseignements du public traitées.
- Près de 25 millions de déclarations de revenus des particuliers traitées, dont 50,6 % ont été produites par voie électronique. Environ 1,6 million d'employeurs ont retenu et versé plus de 192 milliards de dollars en retenues à la source, soit environ 56 % des recettes perçues.
- Plus de 8 200 divulgations volontaires ont été traitées, avec des cotisations connexes s'élevant à plus de 525 millions de dollars.
- Près de 466 millions de dollars en intérêts et pénalités ayant fait l'objet d'une renonciation ou d'une annulation en vertu des dispositions d'allègement pour les contribuables.
- Plus de 32 milliards de dollars en cotisations pour le compte du Régime de pensions du Canada (RPC).



# Qui nous sommes

L'Agence du revenu du Canada (ARC) touche la vie de tous les Canadiens par son administration des lois fiscales et des programmes de prestations du Canada pour les particuliers et les familles. Que ce soit la naissance d'un enfant qui rend une famille admissible à une prestation, la production d'une déclaration de revenus, un placement dans une entreprise ou l'achat de marchandises par Internet, l'ARC doit être en mesure d'offrir des programmes et des services dont les Canadiens ont besoin, quand et comme ils le veulent.

Quatre valeurs durables guident notre organisation : l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration. Nous croyons dans la prestation d'un service d'excellence au moyen de nos 57 points de service dans tout le pays. Nos services sont appuyés de mesures d'observation justes et responsables, qui nous permettent de gagner la confiance des Canadiens et de nos clients. Cela permet d'assurer l'intégrité du régime fiscal et des programmes de prestations du Canada. L'ARC emploie environ 44 000 personnes, et les recettes fiscales qu'elle perçoit financent les produits et services offerts au public et améliorent la qualité de vie de tous les Canadiens.

La responsabilité à l'égard de notre rendement constitue un dénominateur commun de tous les aspects de nos opérations. En étant responsable, juste et axé sur le service, l'ARC conserve la confiance des Canadiens. Cela nous permet d'optimiser notre potentiel et de renforcer nos services et nos programmes pour le plus grand profit des Canadiens et de leurs gouvernements dans l'avenir.



# Rapport annuel de l'Agence du revenu du Canada au Parlement 2006-2007



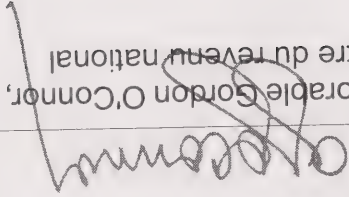
Le présent *Rapport sur le rendement* est identique au *2006-2007 Rapport annuel* de l'Agence du revenu du Canada. Le ministre du Revenu national dépose le *Rapport annuel* de l'ARC au Parlement selon les exigences de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada. Le vérificateur général du Canada sur les états financiers de l'ARC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le *Rapport annuel* de l'ARC, visitez le site Web de l'ARC à l'adresse : [www.arc.gc.ca](http://www.arc.gc.ca), ou écrivez au directeur, Division de la planification et de l'établissement du Rapport annuel, Direction de la planification et régie de l'entreprise et mesure, Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés, Agence du revenu du Canada, 555, avenue Mackenzie, Ottawa, Canada K1A 0L5.

**Agence du revenu du Canada**

## **Rapport sur le rendement**

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007

L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député  
Ministre du revenu national



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

**Partie II – Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA OSS

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



# Agence du revenu du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

**Partie II – Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA OSS

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/10-2007

ISBN 978-0-660-63424-1



Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007



# Canada School of Public Service

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2007

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/21-2007  
ISBN 978-0-660-63425-8



This logo represents the cover stock.  
The text is printed on a different P  
made from 100% Post-Consumer

## *Foreword*

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp)). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

---

### **Comments or questions can be directed to:**

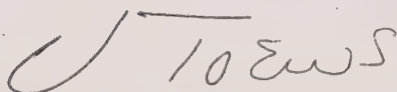
Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5



# **Canada School of Public Service**

**2006-2007**

## **Departmental Performance Report**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Vic Toews  
President of the Treasury Board



## Table of Contents

SECTION I: OVERVIEW .....	3
Minister's Message .....	4
Management Representation Statement .....	5
Summary Information .....	6
Status on Performance .....	7
Context and Operating Environment .....	8
Link to the Government of Canada Outcome .....	9
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....	10
Program Activity: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment .....	11
Program Activity: Public service has strong leaders delivering results for Canadians .....	15
Program Activity: Public service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians .....	18
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	22
Organizational Information .....	23
Financial Tables .....	26
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST .....	49
Program Activity: Corporate Services .....	50
Other References: .....	54



## **SECTION I: OVERVIEW**



## Minister's Message

I am pleased to present the Departmental Performance Report for the Canada School of Public Service (the School) for 2006-07.

This government is committed to rebuilding the trust of Canadians in their government. Ensuring a federal government and federal Public Service that is effective and accountable is an ongoing priority. Through its work in developing an integrated approach to learning, training and development in the Public Service, the School is contributing to building a highly skilled, well trained and professional Public Service workforce.

The School is the common learning provider for the federal government, serving the learning and leadership needs of public servants across Canada. By supporting employee development, providing leadership development for the Public Service, accelerating knowledge transfer on best practices in public sector management, and through its responsibilities for organizational learning, the School directly supports Public Service Renewal. It also contributes to instilling a shared sense of values and accountability among all public servants, in particular through the delivery of Required Training, under the terms of the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development* (January 2006).

The 2006-07 fiscal year was marked by important achievements at the School, most notably in the area of Required Training. With the implementation of its new programs and the ongoing review of existing courses, the School ensures that its learning activities are relevant and accessible, and that they support Public Service management priorities.



A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with the first name "Vic" and last name "Toews" clearly distinguishable.

The Honourable Vic Toews

President of the Treasury Board

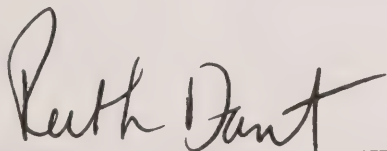


## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006–2007 Departmental Performance Report for the Canada School of Public Service.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006–2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Ruth Dantzer

President and Chief Executive Officer  
Canada School of Public Service

## Summary Information

### Department's Reason for Existence

Learning is essential in equipping the Public Service to meet the challenges of the 21<sup>st</sup> century. The acquisition of knowledge and skills and the development of managerial and leadership know-how are the foundations of an accountable, responsive, and innovative government. The Canada School of Public Service provides one-stop access to the learning, training, leadership development and professional development public servants need to effectively serve Canada and Canadians.

By ensuring public servants have timely and affordable access to the learning that they need, the School contributes to building and maintaining a modern, high quality, well managed and professional Public Service and achieves its legislative mandate to:

- encourage pride and excellence in the Public Service;
- foster a common sense of purpose, values and traditions in the Public Service;
- support the growth and development of public servants;
- help ensure that public servants have the knowledge, skills and competencies they need to do their jobs effectively;
- assist deputy heads meet the learning needs of their organization; and
- pursue excellence in public management and administration.

### Financial Resources<sup>1</sup> (\$ thousands)

2006–2007		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$109,124	\$136,100	\$113,037

### Human Resources (FTEs)

2006–2007		
Planned	Actual	Difference
930	966	36

<sup>1</sup> The increase from Planned Spending to Total Authorities is mainly due to increase in revenues, revenue carry forward, operating budget carry forward and compensation for salary adjustments. The difference between Total Authorities and Actual Spending is made up of revenues to be carried forward to fiscal year 2007-2008 according to section 18(2) of the Canada School of Public Service Act and lapses in the normal course of business. See Financial Tables, starting on page 26, for more details.

## Status on Performance

Strategic Outcome: Public servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians				
Priority	Expected Result	Performance Status	Planned Spending (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Strengthen capacity of public servants to meet the Employer's knowledge standards: <b>Required Training:</b> ▪ <b>Orientation to the Public Service Program</b> ▪ <b>Authority Delegation Training &amp; Assessment</b>	Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	Exceeded expectations	\$28,887	\$26,034
Public Sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning: <b>Develop a Functional Communities Strategy</b>	Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	Successfully met	\$16,443	\$19,906
Facilitate Official Languages capacity: <b>Promote a new model for Language Training</b>	Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	Exceeded expectations	\$33,776	\$30,962
Systemic development of high potential public servants: <b>Develop accelerated leadership development programs</b>	Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	Successfully met	\$5,436	\$9,504
Enhance capacity of organizations: <b>Departmental client relations</b>	Public Service innovates to achieve excellence in delivering results for Canadians	Successfully met	\$5,849	\$6,051
Knowledge on innovative management practices and emerging issues is transferred: <b>Identify and transfer innovative practices</b>	Public Service innovates to achieve excellence in delivering results for Canadians	In progress	\$9,261	\$10,234

## Context and Operating Environment

The Government of Canada is committed to a 21<sup>st</sup> century Public Service that grows human capital, nurtures innovation and manages knowledge as a strategic asset in order to best serve all Canadians. Specifically, this government has established as a clear priority ensuring a federal government and federal Public Service that is effective and accountable. Furthermore, the Public Service has signalled a focus on its renewal and has identified key areas that can support it:

- Deliver excellence in public policy, programs and services through innovative strategies and practices;
- Ensuring excellence, leadership and teamwork through improved development programs;
- Ensuring effective human resource management policies and practices; and
- Branding the Public Service as a trusted and innovative institution of national importance.

The Canada School of Public Service (the School) was created on April 1<sup>st</sup> 2004 by bringing together three institutions each with an established history and contribution to Public Service learning: the Canadian Centre for Management Development (1991), Training and Development Canada (1990) and Language Training Canada (1964). Since that time, the School has successfully managed important organizational challenges and, with its portfolio partners, implemented integrated, forward-looking measures to serve common learning needs within the Public Service of Canada.

On January 1<sup>st</sup> 2006, the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development* (the Policy) came into effect. The Policy highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the Public Service. More specifically, it establishes employee, organization and employer learning responsibilities and outlines the employer's specific training requirements.

To deliver on the Policy, the School developed and implemented new programs in the areas of Required Training, Orientation to the Public Service, Authority Delegation Training, and Functional Community training, along with other learning activities such as leadership development, research on innovative public sector management and the promotion of the new model for language training, all contribute to ensuring that:

- New employees share a common understanding of their role as public servants;
- Managers at all levels have the necessary knowledge to effectively exercise their delegated authorities;
- Specialists in finance, human resources, internal audit, procurement, materiel management, real property, and information management meet professional standards established by the employer; and
- Employees at all levels acquire and maintain the knowledge, skills and competencies related to their level and functions.

## **Link to the Government of Canada Outcome**

Under the whole-of-government framework, the Canada School of Public Service is a federal organization that contributes to all Government of Canada outcomes by providing learning services and support to all departments and agencies.

The School's priorities contribute to ensuring the accountability, professionalism and bilingualism of the federal Public Service. It accomplishes this through its activities that support:

- Public Servants being able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment;
- The development of strong Public Service leaders delivering results for Canadians; and
- Public Service organizations achieving excellence in delivering results for Canadians.



## **SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME**



## Analysis by Program Activity

### Strategic Outcome:

**Public servants have the common knowledge, and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians**

The School's single strategic outcome is supported by three program activities, detailed below:

**Program Activity: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment**

### Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$79,106	\$92,589	\$76,902

### Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
701	725	24

*Providing public servants with learning activities aligned with Public Service management priorities and contributing to a professional and effective Public Service.*

This Program Activity is supported by three key sub-activities:

- Strengthen capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards;
- Public sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning; and
- Facilitate official languages capacity.

Each sub-activity is detailed below.

**Key Program Sub-Activity: Strengthen capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards**

*Building individual capacity based on consistent standards for learning and performance across the Public Service.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$28,887	\$31,008	\$26,034

## Orientation to the Public Service Program

The federal government's Orientation to the Public Service program contributes to fostering a sense of Public Service identity by introducing new employees to a common culture based on a core set of values and ethics, an inclusive workplace and an organizational structure. The program is premised on best practices used in the private and public sectors to improve awareness of organizational values and ethics and instil employee accountability. It provides a unique opportunity to engage new public servants at the entry point of their careers and to provide them with key messages and learning with respect to their role as public servants in realizing the priorities of the Government of Canada.

As part of the Required Training courses, the program was rolled-out in 2006-07. Two-day sessions of the course were provided to more than 4,160 new public servants across Canada, including two regional pilots in Halifax and Vancouver. Participant satisfaction and feedback was very positive in post-participation surveys. Testing of students before and after taking the Orientation demonstrated appreciable knowledge gains in the key areas of how government works and Public Service Values and Ethics.

### **REQUIRED TRAINING**

## Authority Delegation Assessment

In 2006-07, more than 26,120 managers at all levels took the Authority Delegation online Assessment on *Campusdirect* to validate their knowledge of the employer's knowledge standards in the areas of human resources, finance, procurement and information management. This represented a significant achievement for the School, as more managers than anticipated completed the online assessment, including approximately 5,000 in departments and agencies not subject to the *Policy on Learning, Training and Development*. Work with departmental learning coordinators was ongoing to ensure that all targeted employees were identified and registered, and systems were constantly monitored to provide public servants with efficient service. Now, for the first time, the public service has demonstrative evidence that all managers have the knowledge necessary on their delegated authorities and related policies.

The online assessment instrument was developed and completed at the beginning of the reporting period using an internationally recognized methodology to validate questions (Angoff process). It will be updated on a regular basis, in collaboration with the Canada Public Service Agency (CPSA), to reflect the Employer's Knowledge Standards and ongoing policy modifications.

## Authority Delegation Training

The outcome of Authority Delegation Training (ADT) is the acquisition of the fundamental knowledge and skills to meet legal requirements, exercise authority delegation competently and, understand corporate policies and priorities. The learning program provides all managers with the mandatory training necessary to execute their delegated authorities in finance, human resources, information management and procurement in compliance with the relevant legislation.

Classroom-based ADT was rolled-out in 2006-07 and was delivered to more than 2,875 managers, from supervisor to Assistant Deputy Minister level. Evaluation ratings (post-

participation survey) were very positive, with an average 91% satisfaction rate. In addition, managers were able to access online courses in the subject-matter area through *Campusdirect*.

### Campusdirect

As the online campus of the School, *Campusdirect* provides public service employees with free access to its 350-plus English and French e-learning products. *Campusdirect* is a key means of addressing the common learning needs of public servants and provides them with easy access to a wide variety of learning products. In 2006-07, there were 103,000 public servants registered on *Campusdirect*, with an active population of 47,000 (public servants who accessed one or more on-line courses over the past 12 months). *Campusdirect* is also the portal for language learning products, providing public servants with tools for language retention and maintenance, as well as targeted exercises for preparing for language testing.

### **Key Program Sub-Activity: Public sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning**

*Providing functional specialists with the acquisition and maintenance of knowledge, skills and competencies related to their level and functions*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$16,443	\$25,483	\$19,906

### Functional communities are identified and strengthened through specialized learning

Professional training aims to ensure that public servants in specialized functions such as finance; human resources; information management; and procurement, materiel management and real property (PMMRP) acquire the fundamental knowledge and skills needed to perform their job competently. To build the capacity of functional community members to perform their current job, meet the challenge of the next one, and lead change, the School developed a policy approach on functional communities that identifies business development priorities and provides guidelines for the establishment of relationships with major and emerging communities.

The communities of Information Management (IM) and Procurement, Material Management and Real Property (PMMRP) have been an early focus of this approach with base funding to support the implementation of the newly developed curricula. Training offered in 2006-07 reached some 2,850 functional specialists, the majority of which were in the IM and PMMRP communities.

#### **DEVELOP A FUNCTIONAL COMMUNITIES STRATEGY**

Other curricula developments were initiated, including with the HR community, classification advisors (in partnership with the Canada Public Service Agency), compensation advisors, the Finance community, and Federal Regulators.

The School has also worked to develop a blended learning approach, combining classroom and online learning tools. A total of seven of these products were developed and delivered to support

professionalism, accountability and leadership development topics. A blended learning product for the Orientation program will be launched in the fall of 2007. A three-year pilot project for supporting learning within communities of practice was also launched in the Quebec region.

To ensure the relevance of its general learning products, the School continuously updates existing courses. Its library of general professional development courses is composed of 140 classroom courses, of which 25 were completely reviewed during the fiscal year. In addition, 13 new courses were developed to meet new and emerging priority areas. Overall, 12,276 learners attended the School's general professional & management development courses in over 695 offerings across the country during the reporting period.

### **Key Program Sub-Activity: Facilitate Official Languages capacity**

*Facilitating a coordinated approach to Official Languages capacity to ensure the Public Service maintains a bilingual capacity, recognizing that a second official language is acquired and maintained through lifelong learning.*

(\$ thousands)

<b>Planned Spending</b>	<b>Authorities</b>	<b>Actual Spending</b>
\$33,776	\$36,098	\$30,962

#### A new model for language training

The outcome of this program is to effectively and efficiently provide access to language training for public servants. Based on an extensive review of the language training model in the Public Service by a group of Assistant Deputy Ministers (ADMs), the School has re-tooled the way it approaches language training. With a new language training model to be implemented on April 1, 2007, the 2006-07 fiscal year was one of transition for the School. Significant planning for the transition to the new model led to the development and gradual implementation of procedures, processes, service standards and tools for quality assurance, as well as a Master Standing Offer process, in collaboration with Public Works and Government Services Canada, to ensure the availability of external qualified language training providers.

Blended learning approaches were further developed, and the catalogue of language training e-learning products was extended through *Campusdirect*. Over 30 online language training products were made available, and new products launched focussed mainly on proficiency maintenance, self-assessment and self-evaluation. In fact, 33% of the overall course registration on *Campusdirect* was for language training products. The School also continues to provide blended language training online for use by its teachers in other government departments, and with some external service delivery organizations where a formal agreement is in place.

**PROMOTE A NEW MODEL  
FOR LANGUAGE TRAINING**

The School has been providing regular and ongoing progress reports on the implementation of the new language training model to the Minister, Deputy Ministers, Heads of HR, Federal

Councils, Unions and employees. An evaluation of the implementation of the new model is scheduled for 2009-10.

Training under the Action Plan for Official Languages (APLO) was ramped-up during the reporting period. A total of 617 students were trained with an overall success rate (students fulfilling statutory requirements) of 96%. The waiting list was reduced from more than 1,200 individuals in 2005-06 to 85 in 2006-07. This reduction is due to two factors: a moratorium imposed on the waiting list to provide a transition period towards the new model; and a training validation exercise that led to individuals being removed from the list due to a reassessment of their training requirements.

**Program Activity: Public service has strong leaders delivering results for Canadians**

**Financial Resources (\$ thousands)**

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$14,908	\$24,310	\$19,850

**Human Resources (FTEs)**

Planned	Actual	Difference
114	132	18

*Renewing the Public Service by building strong leadership competencies for existing and emerging managers.*

Three distinct sub-activities support this Program Activity:

- Learning opportunities are accessible to enable public servants to become better leaders;
- Systemic development of high potential public servants; and
- Developing leaders with stronger contextual knowledge.

Following below are details on each of these three sub-activities.

**Key Program Sub-Activity: Learning opportunities are accessible to enable public servants to become better leaders**

*Ensuring that current and future leaders have the leadership competencies to deliver results and lead change.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$7,053	\$8,275	\$7,057

### The development of leadership competencies for managers, executives and senior leaders

The School has provided managers, executives and senior leaders with the tools and opportunities to develop, share and apply the knowledge, expertise and leadership qualities needed to be effective public sector leaders. Some 64 courses were provided to 4,650 learners (of which more than 725 were outside the National Capital Region), including courses for senior leaders, leadership competencies courses, leadership foundations and the educational components of career development programs (Management Trainee Program, Career Assignment Program and the Accelerated Executive Development Program). Course feedback indicated a 91% average satisfaction rate over the 64 courses.

In addition, new courses, learning events and tools related to leadership development were designed and developed, including:

- An orientation session for participants in the Recruitment of Policy Leaders (RPL) program;
- 360-degree feedback instrument aligned to the four key leadership competencies;
- A Leadership Reference Guide, and a Leadership Framework; and
- Two Corporate Governance training courses for board members of Crown Corporations; and
- Networking opportunities for senior executives who have recently joined the Public Service.

Training for senior leaders was developed specifically for Heads of Federal Agency, to provide them with key leadership and management information and knowledge, and Chiefs of Staff (political personnel) to broaden their understanding of key responsibilities and accountabilities.

The School's learning activities in the areas of leadership development are continuously updated. In 2006-07, a focus has been on global leadership development, including scanning on global mindset indicators and developmental practices. Furthermore, the "Understanding the World and the Future" theme was the basis for several events in support of strategically increasing public servants global awareness, reaching more than 500 public servants over the reporting period.

In collaboration with counterpart organizations in Australia, New Zealand and the United Kingdom, the School is developing the *Leadership Across Borders Program*, designed to develop public-sector leaders with a broader perspective on global issues and challenges under the Westminster model of governance. This initiative, sponsored by the respective Cabinet Secretaries, will be implemented in 2008. Sessions were organized between Canada and Sweden ("Canada-Sweden International Executive Leading for Results") and between Canada and Ireland ("Canada-Ireland International Executive Leadership and Reflection and Action") to further enhance peer sharing and strategic networks.

### Key Program Sub-Activity: Systemic development of high potential public servants

*Providing structured and comprehensive career development learning programs to high potential public servants that support succession planning at the corporate and government-wide level.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$5,436	\$12,186	\$9,504

The major commitments for 2006-07 in this area are related to delivery of the educational components of career development programs, development of a new leadership program and implementation of Master Standing Offers for some of these programs.

The School delivered the educational components of career development programs, including the Career Assignment Program (CAP), the Management Trainee Program (MTP) and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) to 596 learners who reported an overall 90% satisfaction rate.

A new leadership program, the Advanced Leadership Program (ALP), was developed as planned based on best practices in executive education and leadership development. The program aims to develop Assistant Deputy Ministers and high-potential Directors General and prepare them to occupy top positions. In 2006-07, the program was planned and designed for delivery; launching is scheduled for 2007-08 and full implementation should occur in 2008-09.

To facilitate the provision of leadership development programs and services by accredited suppliers, Master Standing Offers (MSOs) were implemented for six courses. Design of two further MSOs was also begun in 2006-07.

### Key Program Sub-Activity: Developing leaders with stronger contextual knowledge

*Providing organizations and their leaders with leading-edge knowledge on trends and issues of strategic importance to the Public Service, with smart practices in public management and innovative solutions to common management problems, and encouraging the adoption and application of this knowledge in the pursuit of excellence.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$2,419	\$3,849	\$3,289

This program area is designed to provide senior leaders with access to knowledge on global issues and innovations in global governance. To guide its work in this area, the School started developing an International Strategy; implementation and formative assessment will proceed in 2007-2008.

To strengthen the capacity of the Canadian Public Service to operate in a global context and enhance leadership competencies, the School built on its relationships with both the UK National

School of Government and the U.S. Federal Executive Institute. As part of this partnership, the School designed and developed a course on Canada-US engagement activities entitled *How Washington Really Works*. This highly successful workshop was delivered in a pilot session to 25 federal senior executives in Ottawa, Charlottesville and Washington.

The School also participated in the *Global Engagement Network* (GEN), a Dutch international consortium of public sector learning institutes focused on global public sector leadership and innovations in global governance. As part of GEN, the School was active in the development of a program framework for service leaders in the area of global leadership development.

The School was also an active participant in the *Commonwealth Association for Public Administration and Management* (CAPAM) for the purposes of building and maintaining partnerships between governments in mutually sharing public management good practices and relevant knowledge with foreign delegations, senior overseas representatives and Canadian public servants.

**Program Activity: Public service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians**

**Financial Resources (\$ thousands)**

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$15,110	\$19,201	\$16,285

**Human Resources (FTEs)**

Planned	Actual	Difference
115	109	6

*Enhance the performance and effectiveness of the Public Service by documenting and transferring innovations and best practices in public management.*

The above Program Activity is supported by two key sub-activities:

- Enhance capacity of organization; and
- Knowledge on innovative management practices and current issues is transferred.

These sub-activities are described below.

## Key Program Sub-Activity: Enhance capacity of organizations

*Providing a focal point for engaging organizations in aligning their learning agenda with departmental priorities in order to improve their performance.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$5,849	\$7,086	\$6,051

### Departmental Client Relations

Departmental client relations provides departments with a single window into the School to assist them in identifying their organizations' learning needs and accessing the full range of the School's expertise and programming to meet those needs.

The School introduced the concept of the departmental client relations function in 2005-06. Capacity was built in 2006-07, when a rapport was established with 34 departments and agencies, small agency networks, Federal Regional Councils, and key interdepartmental fora (e.g. HR Council, Heads of Learning Forum). These relationships enhanced a two-way information flow between the School and departmental clients, and facilitated access to the School's programming. They are key avenues for communications, promotion, as well as identification of client needs and feedback in support of the School's business planning.

**BUILD RELATIONSHIPS WITH  
DEPARTMENTS/AGENCIES,  
REGIONAL COUNCILS**

In addition, the School provided support to departments and agencies in the challenging first year of implementation of the *Policy on Learning, Training and Development*. This was done through regular information sessions and individualized support.

### Effectiveness of organizations in strengthened

This program area provides senior leaders and executives with expert advice and support on using organizational learning and development to address business challenges and priorities, adopt smart practices and improve the performance of their departments and agencies.

In 2006-07, the School put in place the tools required to offer expanded services to organizations facing transformational challenges. Building on the lessons learned from the *Public Service Modernization Act* (PSMA) activities, contact with several management teams was initiated to help them address their department-specific challenges (e.g. Human Resources and Social Development, Justice, Public Works and Government Services, the Small Agencies Network, Service Canada). In addition to those relationships, partnerships were initiated with the Transformation Alignment Office of Treasury Board and with the Canada Public Service Agency, both responsible for government-wide transformations. The School also researched and developed methodologies and tools designed to assist public sector transformations.

## Key Program Sub-Activity: Knowledge on innovative management practices and current issues is transferred

*The domestic and global environments are scanned, important trends and issues in public management are analyzed and awareness and understanding of them is built in the Public Service.*

(\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$9,261	\$12,115	\$10,234

### Ensuring greater understanding of emerging issues and supporting the adoption of innovative practices

Through research activities, the School's programming is informed by state-of-the-art management practices and emerging issues related to current public sector management priorities. The aim is to identify smart and innovative practices and to develop strategies for transferring that knowledge.

A scanning system was put in place to align the School's work with public service management priorities. This includes a review of key publications, consultations with central agencies and subject-matter experts at the School, and the conduct of targeted scans on some priority issues to identify leading organizations, speakers, best practices and tools.

During the reporting period, the work on innovative management has focused mainly on accountability, leadership, and human resources management. In the area of accountability, a series of events were held and a research paper was produced on Accounting Officers, a new notion introduced by the *Federal Accountability Act*. In the area of human resources management, the School undertook research on collective staffing, the Public Service Staffing Tribunal and integrated planning, which led to the delivery of pilot seminars for director generals on the topic of integration. Further work in this area will take place in 2007-08.

In the area of leadership, the School developed a research-based learning product to help executives and middle managers learn more about the implementation of the Management Accountability Framework (MAF). A new "smart-practice action dialogue" method was developed and provides participants with problem-solving dialogue sessions based on smart-practices research and the discipline of information design (using words and pictures to communicate more effectively). This method, for now used in the MAF context, can be inserted into School courses, events and other types of learning activities in a plug-and-play fashion. Furthermore, leadership was front and centre in the identification and development of innovative practices and case studies, which were used in the *How Washington Really Works* course.

While work on innovative management practices has been significant in 2006-07, the year remained one of capacity building for the group. Methodologies were developed, research was undertaken on various topics, and learning sessions were piloted, paving the way for full implementation in 2007-08. It is expected that more products as well as a clear process for

integrating knowledge on innovation and smart practices into the School's programming will be developed in the next year.

Several learning activities were delivered for public servants, senior leaders and executives, amongst which were:

- Armchair discussions, a weekly learning opportunity for all public servants to interact with professionals and academics. Thirty-nine (39) Armchair discussions were organized in the reporting period, with more than 2,300 public servants attending.
- Conferences and events such as the Admin Conference and the Future Leaders Forum. A total of eighteen (18) conferences and events were delivered in 2006-07 and reached more than 2,650 public servants.
- The EX Forum, a safe space forum for executives to discuss issues and common challenges.
- Luncheons and seminars for Deputy Ministers (DMs), providing them with a safe space environment in which to discuss common challenges and gain insight on topics such as transformation, regulations, accountability and human resources, policy and legal issues.
- The design and delivery of a new Assistant Deputy Minister (ADM) seminar program which covers important public policy and management issues and provides community-building networking opportunities facilitating horizontal management.

In 2006-07, the School also began to reposition its university-related initiatives and made significant progress to building a stronger relationship with the academic sector. Key events with academics were held (e.g. the University Seminar and the Canada School of Public Service – Canadian Association of Programs in Public Administration Symposium), public servants were offered developmental placements in universities (seven executives were in residence in Canadian universities). In addition, two fellows were appointed to the School to advance knowledge on Canada-US relations and the *Federal Accountability Act*. The Deputy Minister University Champion Program grew in size – from eight to eleven champions – and scope, with champions now representing the entire university in which their program resides, instead of only public administration/management departments. Collectively, these activities contributed to identifying and transferring knowledge on emerging issues and smart practices in public management.

Through its Innovative Public Management Research Fund, five contributions were granted during the reporting period to support the development, management and dissemination of leading-edge knowledge relevant to the School's mandate, in particular to accelerate the adoption of innovative public management practices in the Government of Canada. New Terms of Reference were drafted, along with a new Applicant Guide to facilitate the process and ensure its relevance and value-for-money.



### **SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION**



## Organizational Information

The School is a departmental corporation whose legislative mandate flows from the *Canada School of Public Service Act* (the former *CCMD Act*, as amended by the *Public Service Modernization Act*).

## Organization and Accountability

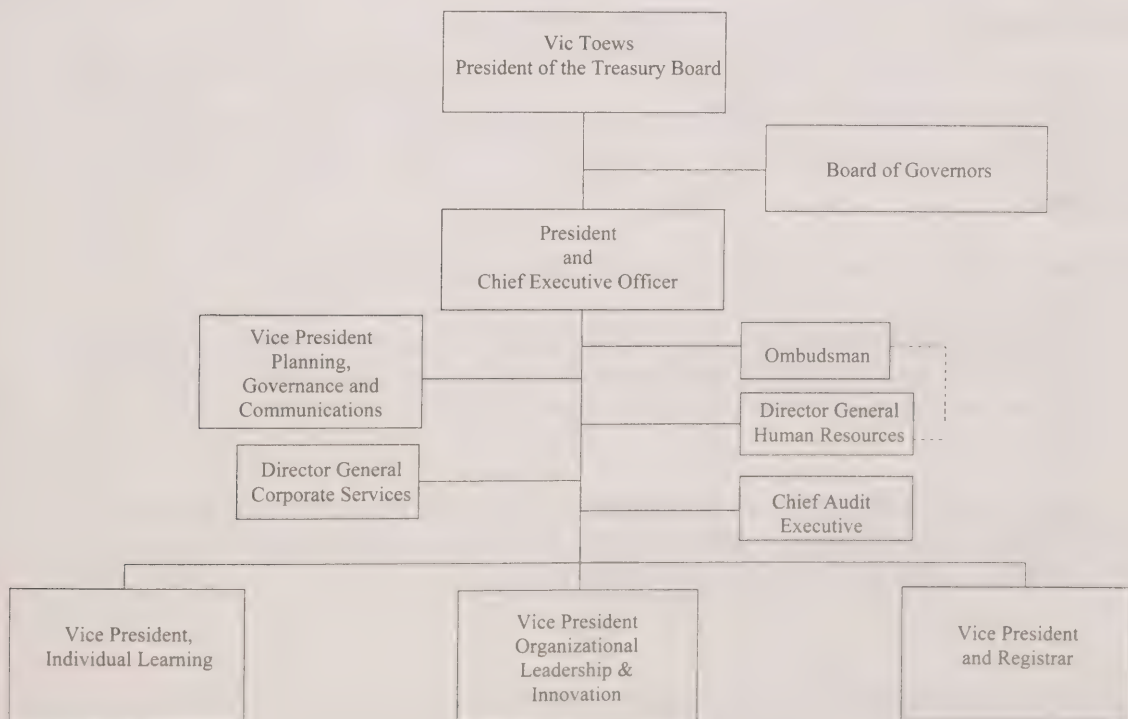
The School's Strategic Outcome - Public servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians - is supported by three program activities:

- Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment
- Public Service has strong leaders delivering results for Canadians; and
- Public Service innovates to achieve excellence in delivering results for Canadians.

The School's organizational structure is loosely aligned with the Program Activity Architecture and includes

- Three major operational sectors – Individual Learning, Organizational Leadership & Innovation and the Registrar; and
- Four administrative focal points – Planning, Governance & Communications; Corporate Services; Human Resources and the Ombudsperson.

The figure below highlights the elements of the organization:



## Responsibility

<b>Individual Learning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Required Training (Orientation and Authority Delegation Training)</li><li>▪ Functional Communities (design and development)</li><li>▪ Leadership and career development for managers program</li><li>▪ Professional and Management Development</li><li>▪ Language Training</li><li>▪ Blended Learning</li></ul>
<b>Organizational Leadership and Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innovation in Public Management</li><li>▪ Leadership Development Programs and Design</li><li>▪ Senior Leaders Program</li><li>▪ Advanced Leadership Program</li><li>▪ Strategic Organizational Change, International</li><li>▪ Visiting and Academic Fellows</li></ul>
<b>Registrar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registration</li><li>▪ Evaluation</li><li>▪ Departmental Client Relations</li><li>▪ Regional Operations</li></ul>
<b>Planning, Governance &amp; Communications</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategic Policy and Planning</li><li>▪ Market Analysis</li><li>▪ Corporate Communications and Promotions</li><li>▪ Governance</li><li>▪ Conferences and Special Events</li></ul>
<b>Corporate Services</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Information Management and Technology</li><li>▪ Financial Management</li><li>▪ Administration</li></ul>
<b>Human Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategic HR Planning and Programs</li><li>▪ Labour – Management Relations</li><li>▪ HR Operations</li><li>▪ Ombudsman</li></ul>

## Governance

The School has implemented a systematic governance model. It includes

- A **Board of Governors** that is established in legislation and is responsible for the conduct and management of the School; chaired by the Clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet, the Board of Governors meets at least twice during each fiscal year;
- The position of **President** which is also established in legislation; the President is the chief executive officer of the School and is responsible for supervision over and direction of the work and staff of the School;

- A **Senior Executive Committee** which meets periodically to establish priorities and approve budgets, oversee the implementation of the strategic directions set by the Board of Governors and report to the Board on the School's operation;
- An **Operations Committee** which focuses on the coordination and harmonization of operational and policy issues within the School, and oversees the delivery of the School's core business;
- A **Management Committee** to assist with the operations of the School. The Committee meets periodically to inform managers of the Board's decisions on strategic directions and priorities and to provide a forum for the discussion of progress in implementing priorities;
- An **Internal Audit and Evaluation Committee** to oversee the School's corporate management framework, address horizontal management issues, and review and approve key corporate management documents; and
- A **Human Resources Committee** responsible for the review of proposed staffing strategies and, in accordance with School policies, recommend for approval by the President various HR requests. The Committee advises the Executive Committee on emerging issues and trends with respect to human resources strategies within the School.

## Operational Flexibilities

The School is a departmental corporation whose legislative mandate flows from the *Canada School of Public Service Act*. The School's most significant flexibilities, as a departmental corporation, are:

- Revenue Respending Authority – 18(2)  
Subject to any condition imposed by the Treasury Board, the revenue from fees received by the School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the School for its purposes in that, or the next, fiscal year;
- Staffing Authority – 15(2)  
The President may, on behalf of the School, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board, establish the terms and conditions of their employment, including their remuneration; and
- Intellectual Property Management Authority – 18(1)  
The Board may, with the approval of the Treasury Board, prescribe the fees or the manner of determining the fees to be charged by the School when selling, licensing the use of or otherwise making available any copyright, trade-mark or other similar property right held, controlled or administered by the School.

For additional information see [http://www.myschool-monecole.gc.ca/about\\_gov\\_struc\\_e.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/about_gov_struc_e.html).

## Financial Tables

### Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-time Equivalents)

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.

The \$2.1million decrease in 2006-2007 from Main Estimates (\$111.2M) to Planned Spending (\$109.1M) is the result of reductions related to funding for Learning in the Public Sector and the expenditure review on procurement.

The \$27 million increase in 2006-2007 from Planned Spending (\$109.1M) to Total Authorities (\$136.1M) is mainly due to:

Increase in revenues	\$12.6M
Revenue carry forward	\$9.7M
Operating Budget carry forward	\$1.7M
Compensation for salary adjustments	\$0.5M

The \$23.1 million difference in 2006-2007 between Total Authorities (\$136.1M) and Actual Spending (\$113M) is made up of: revenues to be carried forward to fiscal year 2007-2008 according to section 18(2) of the Canada School of Public Service Act; and lapses in the normal course of business.

The \$12.6 million increase in spending from 2005-2006 (\$100.4M) to 2006-2007 (\$113M) can be accounted for by: an increase in the level of funding for Learning in the Public Sector; and a decrease due to the end of funding for the Public Service Modernization Act.

The \$21 million increase in spending from 2004-2005 (\$79.4M) to 2005-2006 (\$100.4M) is mainly due to new funding for Learning in the Public Sector and the Public Service Modernization Act, as well as compensation for salary adjustments.

(\$ thousands)	2004–05 Actual	2005–06 Actual	2006–07			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
New Program Activities						
Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment				79,106	92,590	76,902
Public Service has strong leaders delivering results for Canadians				14,908	24,309	19,850
Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians				15,110	19,201	16,285
Old Program Activities						
Develop, Manage, Disseminate of Knowledge Products	8,851	16,564	16,949	Note 1	Note 1	Note 1
Manage the Provision of Learning Services	70,597	83,787	94,236	Note 1	Note 1	Note 1
Total	79,448	100,351	111,185	109,124	136,100	113,037
Less: Non-respendable revenue (note 2)	(12,000)	(6,143)	N/A	N/A	(480)	N/A
Less: Respendable revenue (pursuant to section 18(2) of the CSPS act) (note 2)	(11,496)	(19,474)	(20,000)	(20,000)	(42,341)	(26,750)
Plus: Cost of services received without charge (3)	7,256	12,024	N/A	12,568	N/A	12,648
Total Departmental Spending	63,208	86,758	91,185	101,692	93,279	98,935
Full-time Equivalents	732.6	844.0	N/A	930.0	N/A	966.0

#### Notes:

(1) Adjustments have been made to the program activity architecture for the Canada School of Public Service due to a change in focus of its mandate. As a result, the program activity Develop, Manage, Disseminate Knowledge Products and the program activity Manage the Provision of Learning Services have been replaced with three new program activities which better reflect the business model of the School. (see Table 2: Crosswalk)

(2) Table 5 contains further details on respendable and non-respendable revenues.

(3) Table 4 contains further details on Cost of services received without charge

**Table 2A: Resources by Program Activity**

Adjustments have been made to the program activity architecture for the Canada School of Public Service due to a change in focus of its mandate. As a result, the program activity Develop, Manage, Disseminate Knowledge Products and the program activity Manage the Provision of Learning Services have been replaced with three new program activities which better reflect the business model of the School.

	<b>New Program Activities</b>			
<b>Old Program Activities</b>	Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	<b>Total</b>
<b>2006-2007 Main Estimates (\$ thousands)</b>				
Develop, Manage and Disseminate Knowledge Products	7,410	2,419	7,120	<b>16,949</b>
Manage the Provision of Learning Services	73,677	12,529	8,030	<b>94,236</b>
<b>Total</b>	<b>81,087</b>	<b>14,948</b>	<b>15,150</b>	<b>111,185</b>

**Table 2B: Resources by Program Activity**

The following table provides information on how resources are used for the most recently completed fiscal year.

(\$ thousands)

2006-07					
Program Activity	Budgetary				
	Operating	Contributions and Other Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures
<b>Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment</b>					
Main Estimates	81,087		81,087	(10,233)	70,854
<i>Planned Spending</i>	79,106		79,106	(10,233)	68,873
Total Authorities	92,590		92,590	(30,268)	62,322
<i>Actual Spending</i>	76,902		76,902	(19,123)	57,779
<b>Public Service has strong leaders delivering results for Canadians</b>					
Main Estimates	14,948		14,948	(4,731)	10,217
<i>Planned Spending</i>	14,908		14,908	(4,731)	10,177
Total Authorities	24,309		24,309	(8,328)	15,981
<i>Actual Spending</i>	19,850		19,850	(5,261)	14,589
<b>Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians</b>					
Main Estimates	14,850	300	15,150	(5,036)	10,114
<i>Planned Spending</i>	14,810	300	15,110	(5,036)	10,074
Total Authorities	18,885	316	19,201	(3,745)	15,456
<i>Actual Spending</i>	15,969	316	16,285	(2,366)	13,919
<b>Total</b>					
Main Estimates	110,885	300	111,185	(20,000)	91,185
<i>Planned Spending</i>	108,824	300	109,124	(20,000)	89,124
Total Authorities	135,784	316	136,100	(42,341)	93,759
<i>Actual Spending</i>	112,721	316	113,037	(26,750)	86,287

**Table 3: Voted and Statutory Items**

This table primarily replicates the summary table listed in the Main Estimates. Resources are presented to Parliament in this format. Parliament approves the voted funding and the statutory information is provided for information purposes

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07			
		Main Estimates	Planned Spending (1)	Total Authorities (2)	Total Actuals (3)
25	Operating expenditures	84,641	82,580	85,098	77,626
(S)	Contributions to employee benefit plans	6,544	6,544	8,642	8,642
(S)	Spending of revenues	20,000	20,000	42,341	26,750
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	19	19
	<b>Total</b>	<b>111,185</b>	<b>109,124</b>	<b>136,100</b>	<b>113,037</b>

(1) Planned Spending is from the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP)

(2) The Total Authorities refers to the total spending authorities received during this fiscal year (i.e. through Main Estimates, Supplementary Estimates, Statutory Authorities)

(3) The Total Actuals can be found in the 2006-2007 Public Accounts

(S) Indicates expenditures the Department is required to make that do not require an appropriation act

**Table 4: Services Received Without Charge**

(\$ thousands)	2006-07 Actual Spending
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	8,499
Contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds); employer's contribution to employees' insured benefits plans and associated expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat	4,419
<b>Total 2006-07 Services received without charge</b>	<b>12,648</b>

**Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue**

**Respendable Revenue:**

**Planned Revenues** are those forecasted to be collected at the time of the publication of the 2006-2007 Report on Plans and Priorities. **Total Authorities** are the revenues collected in 2006-2007 plus the carry forward of collected revenues in 2005-2006 pursuant to section 18(2) of the Canada School of Public Service Act. The **Actuals** are the level of revenues expended in 2006-2007. The \$15.6 million variance between Total Authorities and the Actuals will be carried forward to year two (i.e. 2007-2008)

**Non-Respendable Revenue:**

The Actuals reflected for 2004-2005 and 2005-06 are based on the previous Canadian Centre for Management Development (CCMD) non-respendable revenue forecasts. The Total Authorities in 2006-07 are revenues collected which are not eligible to be respent by the School.

(\$ thousands)	Actual 2004-05	Actual 2005-06	2006-07			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment				10,233	30,268	19,123
Public Service has strong leaders delivering results for Canadians				4,731	8,328	5,261
Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians				5,036	3,745	2,366
Develop, Manage, Disseminate Knowledge Products	1,069	3,093	1,592			
Manage the Provision of Learning Services	10,427	16,381	18,408			
<b>Total Respendable Revenue</b>	<b>11,496</b>	<b>19,474</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>	<b>42,341</b>	<b>26,750</b>

## Non-respondable Revenue

(\$ thousands)	Actual 2004-05	Actual 2005-06	2006-07			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Canada School of Public Service	12,000	6,143	N/A	N/A	480	N/A
<b>Total Non-respondable Revenue</b>	<b>12,000</b>	<b>6,143</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>480</b>	<b>N/A</b>

**Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector**

(\$ thousands)

2006-07				
Branch	Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	Total
<b>President's Office</b>				
Planned Spending	402	43	98	543
Actual Spending	732	171	80	983
<b>Corporate Services</b>				
Planned Spending	11,731	1,106	988	13,825
Actual Spending	11,003	6,210	459	17,672
<b>Human Resources</b>				
Planned Spending	2,128	230	518	2,876
Actual Spending	3,173	741	345	4,259
<b>Planning, Governance &amp; Communications</b>				
Planned Spending	8,228	890	2,001	11,119
Actual Spending	2,763	542	3,237	6,542
<b>Individual Learning</b>				
Planned Spending	45,907	2,034	652	48,593
Actual Spending	44,108	4,721	664	49,493
<b>Organizational Leadership &amp; Innovation</b>				
Planned Spending	1,303	10,605	5,692	17,600
Actual Spending	76	7,465	3,604	11,145
<b>Registrar and Regional Operations</b>				
Planned Spending	9,406		5,162	14,568
Actual Spending	15,048		7,895	22,943
<b>Total</b>				
Planned Spending	79,105	14,908	15,111	109,124
Actual Spending	76,903	19,850	16,284	113,037

**Table 7: User Fees**

User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	2006-2007					Planning Years		
				Forecast Revenue \$0	Actual Revenue \$0	Full Cost \$0	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue \$0	Estimated Full Cost \$0
Fees charged for the processing of access requests filed under the Access to Information Act (ATIA)	Other products and services (O)	<i>Access to Information Act</i>	1992	0.20	0.19	70.08	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the ATIA. Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request	30 day processing standard met	2007-2008	0.25	70.08
									2008-2009	0.25	70.08
									2009-2010	0.25	70.08

**Table 8: Financial Statements (unaudited) for the year ended March 31, 2007**

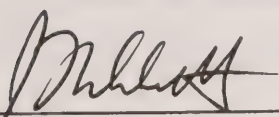
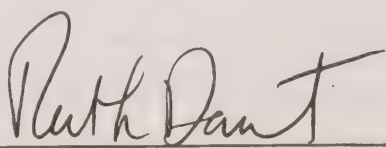
**Management Responsibility for Financial Statements**

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2007 and all information contained in these statements rests with the management of the Canada School of Public Service ("the School"). These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgement and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the School's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the School's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and the *Canada School of Public Service Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the department.

The financial statements of the School have not been audited.

  
\_\_\_\_\_  
Jamie Tibbets  
Senior Financial Officer  
\_\_\_\_\_  
Ruth Dantzer  
President and CEO

Ottawa, Canada  
**SEP 24** 2007

**Canada School of Public Service**  
**Statement of Operations (Unaudited)**  
For the year ended March 31

(in thousands of dollars)

	2007			2006
	<i>Knowledge Products Program</i>	<i>Learning Services Program</i>	Total	Total
<b>Transfer payments</b>	<b>316</b>	<b>-</b>	<b>316</b>	<b>160</b>
<b>Operating expenses</b>				
Salaries and employee benefits	13,240	56,035	69,275	63,063
Professional and special services	5,328	27,095	32,423	25,800
Rental of accommodation and equipment	1,506	9,971	11,477	10,518
Transportation and telecommunications	781	4,351	5,132	3,769
Small equipment and parts	785	2,333	3,118	3,753
Utilities, materials and supplies	204	2,043	2,247	1,724
Loss on write-off of tangible capital assets	170	964	1,134	-
Printing and publishing	82	795	877	1,855
Amortization of tangible capital assets	121	688	809	551
Repair and maintenance	41	264	305	554
Other operating expenses	<u>5</u>	<u>123</u>	<u>128</u>	<u>65</u>
<b>Total Operating expenses</b>	<b>22,263</b>	<b>104,662</b>	<b>126,925</b>	<b>111,652</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>22,579</b>	<b>104,662</b>	<b>127,241</b>	<b>111,812</b>
<b>Revenues</b>				
Sales of Goods and Services	1,706	31,353	33,059	31,717
Other Revenues	<u>7</u>	<u>39</u>	<u>46</u>	<u>34</u>
<b>Total Revenues</b>	<b>1,713</b>	<b>31,392</b>	<b>33,105</b>	<b>31,751</b>
<b>Net Cost of Operations</b>	<b>20,866</b>	<b>73,270</b>	<b>94,136</b>	<b>80,061</b>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

# Statement of Financial Position (Unaudited)

At March 31

(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Assets</b>		
<b>Financial assets</b>		
Accountable advances	11	25
Accounts receivable	<u>6,882</u>	<u>2,007</u>
<b>Total financial assets</b>	<b>6,893</b>	<b>2,032</b>
<b>Non-financial assets</b>		
Prepaid expenses	150	-
Inventories	-	78
Tangible capital assets (Note 4)	<u>4,707</u>	<u>4,707</u>
<b>Total non-financial assets</b>	<b>4,857</b>	<b>4,785</b>
<b>Total</b>	<b>11,750</b>	<b>6,817</b>
<b>Liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	21,384	18,720
Provision for vacation leave	3,003	2,250
Employee severance benefits (Note 5)	8,641	6,710
Other liabilities	<u>6</u>	<u>20</u>
<b>Total liabilities</b>	<b>33,034</b>	<b>27,700</b>
<b>Equity of Canada</b>	<b>(21,284)</b>	<b>(20,883)</b>
<b>Total</b>	<b>11,750</b>	<b>6,817</b>

Contractual obligations (Note 6)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

## Statement of Equity of Canada (Unaudited)

For the year ended March 31

(in thousands of dollars)

	2007	2006
Equity of Canada, beginning of year	(20,883)	(22,532)
Net cost of operations	(94,136)	(80,061)
Current year appropriations used (Note 3a)	113,037	100,352
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3c)	(31,950)	(30,666)
Services provided without charge by other government departments (Note 7)	12,648	12,024
Equity of Canada, end of year	(21,284)	(20,883)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

# Statement of Cash Flow (Unaudited)

## For the year ended March 31

(in thousands of dollars)

	2007	2006
<b>Operating Activities</b>		
Net cost of operations	94,136	80,061
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(809)	(551)
Loss on write-off of tangible capital assets	(1,134)	-
Services provided without charge	(12,648)	(12,024)
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase in accounts receivable and accountable advances	4,861	357
Increase (decrease) in prepaid expenses and inventories	72	(44)
(Increase) in liabilities	(5,334)	(1,056)
<b>Cash used by operating activities</b>	<b>79,144</b>	<b>66,743</b>
<b>Capital Investment Activities</b>		
Net acquisition of tangible capital assets	1,943	2,943
<b>Cash used by capital investment activities</b>	<b>1,943</b>	<b>2,943</b>
<b>Net cash provided by Government of Canada</b>	<b>81,087</b>	<b>69,686</b>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

## Notes to the Financial Statements (Unaudited)

For the year ended March 31, 2007

### Authority and Objectives

On April 1, 2004, amendments to the *Canadian Centre for Management Development Act* were proclaimed and the organization was renamed the Canada School of Public Service (the School). The amended legislation, now entitled the *Canada School of Public Service Act*, continues and expands the mandate of the former organization as a departmental corporation. The School reports to the President of the Treasury Board, through a Board of Governors made up of representatives of the private and public sectors.

The School is the common learning service provider for the Public Service of Canada. It brings a unified approach to serving the common learning and development needs of public servants and helps ensure that all public service employees across Canada have the knowledge and skills they need to meet the employer's knowledge standard and deliver results for Canadians.

Through its programming, the School delivers on its legislative mandate to encourage pride and excellence in public service and to foster a common sense of purpose, values and traditions. It helps to ensure that public servants have the knowledge, competencies and skills they need to serve Canada and Canadians and supports the growth and development of public servants committed to the service of Canada. The School assists deputy heads in meeting their organization's learning needs and pursues excellence in public sector management and public administration.

### 1. Summary of Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

- (a) **Parliamentary appropriations** - The School is primarily financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Financial reporting for appropriations provided to the School do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and in the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.
- (b) **Net Cash Provided by Government** - The School operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the School is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the School are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

- (c) **Change in net position in the Consolidated Revenue Fund** – It represents the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non spendable revenue recorded by the department. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.
- (d) **Revenues** – Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.
- (e) **Expenses** – Expenses are recorded on the accrual basis:
- **Vacation leave** – Vacation leave is expensed as the benefits accrue to the employees under their respective terms of employment. The liability for vacation leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation balances.
  - **Services provided without charge** – Services provided without charge by other government departments for accommodation and the employer's contribution to the health and dental insurance plans are recorded as operating expenses, at their estimated cost, in the statement of operations. A corresponding amount is reported directly in the Statement of Equity of Canada.
- (f) **Employee future benefits**
- **Pension benefits** – Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multiemployer plan administered by the Government of Canada. The School's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total School's obligation to the Plan. Current legislation does not require the School to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.
  - **Severance benefits** – Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them.
- The obligation related to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.
- (g) **Accounts receivable** – Accounts receivable are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.
- (h) **Inventories** – Inventories consist of spare parts and supplies held for future program delivery and are not intended for re-sale. They are valued at cost. If they no longer have service potential, they would be valued at the lower of cost or net realizable value.
- (i) **Tangible capital assets** – All tangible capital assets (including leasehold improvements) having an initial cost of \$5,000 or more are recorded at their acquisition cost less

accumulated amortization. Similar items under \$ 5,000 are expensed in the statement of operations.

Amortization of tangible capital assets is calculated on a straight-line basis over the estimated useful life of the assets as follows:

Asset class	Useful life
Machinery and equipment	5 years
Other equipment (including furniture)	5 years
Informatics hardware	5 years
Software (including developed software)	3-6 years
Motor vehicle	4 years
Leasehold improvements	10 years

- (j) **Measurement uncertainty** – The preparation of these financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amount of expenses and revenues during the reporting period. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant estimates used are the useful life of tangible capital assets and the liability for employee severance benefits. Actual results could differ from those estimates. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

### 3. Parliamentary Appropriations

The School receives most of its funding through Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the School has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used

	(in thousands of dollars)	
	2007	2006
<b>Net cost of operations</b>	<b>94,136</b>	<b>80,061</b>
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations		
Add (Less):		
Revenues	33,105	31,745
Services provided without charge	(12,648)	(12,024)
Employee severance benefits	(1,931)	(1,321)
Loss on write-off of tangible capital assets	(1,134)	-
Amortization of tangible capital assets	(809)	(551)
Vacation leave	(753)	(275)
Other	<u>993</u>	<u>(222)</u>
	16,823	17,352
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations		
Add (Less):		
Net acquisition of tangible capital assets	1,943	2,943
Prepaid expenses	150	-
Other	<u>(15)</u>	<u>(4)</u>
	2,078	2,939
<b>Current year appropriations used</b>	<b>113,037</b>	<b>100,352</b>

(b) Reconciliation of Parliamentary appropriations provided to current year appropriations used

	(in thousands of dollars)	
	2007	2006
Parliamentary Appropriations Voted:		
Program expenditures (Vote 25)	84,641	48,670
Governor General's special warrants	-	27,699
Transfer from Treasury Board (Vote 15)	457	-
Less:		
Lapsed appropriation – Program expenditures (vote 25)	(7,472)	(3,442)
<b>Total appropriations used</b>	<b>77,626</b>	<b>72,927</b>
Statutory authorities:		
Spending of revenues pursuant to subsection 18 (2) of the <i>Canada School of Public Services Act</i>	26,750	19,474
Contributions to employee benefit plans	8,642	7,951
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	19	-
<b>Total Statutory Authorities used</b>	<b>35,411</b>	<b>27,425</b>
<b>Current year appropriations used</b>	<b>113,037</b>	<b>100,352</b>

(c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

	(in thousands of dollars)	
	2007	2006
<b>Net cash provided by Government</b>	<b>81,087</b>	<b>69,686</b>
Revenues	33,105	31,751
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in accounts receivable and accountable advances	(4,861)	(357)
Variation in accounts payable and other liabilities	2,650	(540)
Other adjustments	1,056	(188)
	(1,155)	(1,085)
<b>Current year appropriations used</b>	<b>113,037</b>	<b>100,352</b>

## 4. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)										
	2007								2006	
	Cost				Accumulated amortization				Net book value	Net book value
	Opening balance	Acquisitions	Disposals and write-offs <sup>1</sup>	Closing balance	Opening balance	Amortization	Disposals and write-offs <sup>1</sup>	Closing balance		
Machinery and equipment	483	-	-	483	407	59	(3)	469	14	76
Other equipment (including furniture)	391	90	60	421	190	41	36	195	226	201
Informatics hardware	3,271	499	1,149	2,621	907	300	95	1,112	1,509	2,364
Software (including developed software)	2,066	1,287	-	3,353	571	344	(51)	966	2,387	1,494
Motor vehicle	30	-	-	30	3	4	-	7	23	27
Leasehold improvements	591	67	-	658	47	61	(2)	110	548	545
<b>Total</b>	<b>6,832</b>	<b>1,943</b>	<b>1,209</b>	<b>7,566</b>	<b>2,125</b>	<b>809</b>	<b>75</b>	<b>2,859</b>	<b>4,707</b>	<b>4,707</b>

<sup>1</sup> A tangible capital asset review was conducted in 2007 and resulted in assets' write-offs.

## 5. Employee Future Benefits

### (a) Pension benefits

The School and all eligible employees contribute to the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

The 2006-07 expense amounts to \$ 1,365,512 (\$ 1,272,161 in 2005-06), which represents approximately 2.2 times (2.6 in 2005-06) the contributions by employees.

The School's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) Employee severance benefits

The School provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. The severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31 is as follows:

	(in thousands of dollars)	
	2007	2006
Accrued benefit obligation, beginning of year	6,710	5,389
Expense for the year	3,315	2,194
Benefits paid during the year	(1,384)	(873)
<b>Accrued benefit obligation, end of year</b>	<b>8,641</b>	<b>6,710</b>

**6. Contractual Obligations**

The nature of the School's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby it will be obligated to make future payments when the services will be rendered or goods received. Significant contractual obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows:

	(in thousands of dollars)					
	2008	2009	2010	2011	2012 and thereafter	Total
Goods and services	1,496	1,446	1,516	1,579	5,772	11,809
Operating leases	878	751	156	-	-	1,785
<b>Total</b>	<b>2,374</b>	<b>2,197</b>	<b>1,672</b>	<b>1,579</b>	<b>5,772</b>	<b>13,594</b>

**7. Related Party Transactions**

The School is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The School enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the School received services which were obtained without charge from other Government departments and agencies as presented in part (a).

**(a) Services provided without charge**

The costs of these services have been recognized as an expense in the School's Statement of Operations as follow:

(in thousands of dollars)		
	2007	2006
Accommodation received from Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	8,499	8,361
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (TBS)	4,149	3,663
<b>Total</b>	<b>12,648</b>	<b>12,024</b>

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The cost of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada are not included as an expense in the School's Statement of Operations.

**(b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties**

(in thousands of dollars)		
	2007	2006
Accounts receivable from other government departments and agencies	6,650	1,824
Accounts payable to other government departments and agencies	5,136	5,780

**8. Comparative Information**

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

**Table 9: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations**

<b>Response to Parliamentary Committees</b>
None
<b>Response to the Auditor General of Canada, including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD)</b>
None
<b>External Audits (Note: These refer to other external audits conducted by the Public Service Commission of Canada or the Office of the Commissioner of Official Languages.)</b>
None
<b>Internal Audits</b>
<p>An internal audit report on procurement, initiated in 2005 (as a pilot project in partnership with the Department of Finance/Treasury Board Secretariat Internal Audit and Evaluation group), was received by the School in May 2007. While this is outside of the reporting period of 2006-07, most issues outlined in the audit report have already been addressed by the School, and an official management response is being developed.</p> <p>A corporate risk profile was prepared during the reporting period, and the School has been working towards building an internal audit capacity to meet the requirements of the new Policy on Internal Audit. An internal audit plan will be developed during the next planning period.</p>

## **SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST**



## Program Activity: Corporate Services

Effective decision making supported through integrated advice and information strategies and the provision of high quality corporate services.

### Financial Resources (\$ thousands)

Corporate Services	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Corporate Management	2,209	5,405	4,540
Corporate Administration	13,825	18,455	17,672
Human Resources	2,876	4,958	4,259
Registrar	1,396	6,084	5,292
<b>Total: Corporate Services</b>	<b>20,306</b>	<b>34,902</b>	<b>31,763</b>

### Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
198	213	15

Corporate Services contribute to the development, administration and delivery of the School's learning activities through the provision of sound corporate planning; financial, human resources and information management; information technology; registration services; administrative and materiel management services. Corporate Services also contribute to promoting modern management practices and ensure that the School implements new government initiatives and complies with all government policies and directives. Highlighted below are the details of the results achieved in 2006-07 by Program Sub-Activity.

#### Corporate governance enables the School to meet its strategic objectives

The School started the revitalization of its Board of Governors, including the appointment of new members. New Board members were provided with an orientation session on the School's operations to assist them in their responsibilities. Furthermore, a calendar of meetings was defined and was articulated around the School's planning and reporting cycle.

#### Effective policy & planning advice/analysis support corporate decision-making process

In 2006-07, the School implemented and managed an integrated business planning process that is fully aligned with its Program Activity Architecture (PAA). Senior personnel performance was measured against key commitments from this planning exercise. Human resources will be fully integrated into the process over the next fiscal year.

#### Effective Communication and Marketing Support the School Agenda

In 2006-2007, a communications plan was implemented to increase horizontal communication processes, thereby facilitating information flow between the Treasury Board portfolio, clients, portfolio directors and employees. This was supported by quarterly promotional campaigns.

monthly President's Newsletters, Spotlight on Learning newsletters and regional bulletins, as well as the development of a promotional briefing book for the Client Contact Centre (Registrar).

Improvements to the intranet site were made following a user feedback survey, and key messaging on School priorities was updated regularly for use by employees. The internet web site was restructured to coordinate with the division of learning populations, allowing clients to more easily access the information they sought.

A marketing strategy was developed in 2006-2007 to position the School as a key provider of learning in the Public Service, promote an understanding of continuous learning, build stronger relationships with organizations, functional communities and learner and develop better intelligence on clients, markets and demographics.

### Registration and Learner Reporting

In 2006-2007, the School registered 90,000 students to 940 courses in 1,666 offerings. Monthly reports were provided to all departments and agencies summarizing their employees' participation on School learning activities, and documenting results for required training courses.

The School has also been planning and developing a new integrated registration system. In March 2007, the Preliminary Project Approval (the first phase of approbations) was approved by the Treasury Board. Tabling of the Effective Project Approval (second phase) is expected for early 2008.

### Learning Evaluation & Quality Assurance

Level 1 (Reaction) evaluation instruments were refined and updated, a process that included significant consultations with the School's stakeholders. A pilot of online administration of level 1 evaluations was successfully undertaken, and full implementation is planned for 2007-08 using the updated version of the Level 1 reaction questionnaires. Best practices for levels 2 (Learning) and Level 3 (Transfer) were researched and documented.

Quality assessment standards for the School's learning initiatives were established and a Performance Measurement Framework is currently underway, as per the timeline set out by the Treasury Board Secretariat (implementation of Step 2 of the Management, Resources, and Results Structure). A risk-based, multi-year corporate evaluation plan has been drafted and evaluations of key priorities for the School were initiated. For example, ongoing evaluation-related work is being conducted for the Orientation to the Public Service program and for the School's work under the *Action Plan for Official Languages* (APOL).

### High quality corporate services and advice enables the School to meet its objectives

#### *Information Technology (IT) and Information Management (IM)*

The School's IT infrastructure was renewed and an evergreen plan for the entire infrastructure was developed. A strategic service agreement was signed with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) for the transfer of IT infrastructure and supporting services in the fall of 2006.

During the reporting period, the School started implementing the Government-wide shared system for web content management. The information classification structure was redesigned in preparation for the implementation of the Records, Document and Information Management System (RDIMS) pilot project.

An integrated Information Management/Information Technology plan was developed and was approved by Treasury Board Secretariat/Chief Information Officer Branch as part of the Integrated Learner Management System initiative.

#### *Facilities and Assets Management*

A Business Continuity Policy was developed for the School. A response guide is currently being finalized, which will lead the way for the establishment of a business continuity steering committee and readiness team.

In collaboration with PWGSC, a five year National Accommodation plan was developed and is now being implemented. As part of a review of responsibilities for Access to Information and Privacy (ATIP), training and awareness activities were conducted as required.

#### *Business Improvement & Financial Services*

During 2006-07 the Comptrollership and Quality Assurance division completed the documentation and internal controls testing of approximately 30 financial processes related to the preparation of Financial Statements. The implementation of the internal control system was initiated and procedures and activities are ongoing. Business process improvement measures have been implemented to improve the School's financial management and address audit readiness recommendations, which represents the first step towards the production of auditable financial statements.

A review of costing practices was undertaken, which included capacity review and staff engagement. A working group was established to review the needs and challenges associated with the development of a framework for a standardized costing model. Testing of the new model should occur in the fall of 2007, with full implementation scheduled for 2008-09.

#### Human Resources are managed effectively and strategically in support of corporate objectives

The School has been focusing on developing corporate staffing plans for critical talent including official languages. In 2006-07, ten collective processes were undertaken, resulting in 120 appointments. This contributed to reducing the use of temporary staffing measures, including acting appointments. Furthermore, 18 other collective processes have been identified for the coming fiscal years and will meet 80% of the School's staffing requirements.

As of March 31<sup>st</sup>, 2007, 99% of the employees met the language requirements of their positions and over 90% of the positions were identified as bilingual.

Workforce analysis at the end of the reporting period indicated that, with respect to employment equity, visible minorities were the only group with an identified gap. On that front, the School is slightly under-represented with 6.1% compared to 7.6% of workforce availability. Through the upcoming collective processes, sub-delegated managers will be mandated to ensure that employment equity needs are taken into consideration by establishing appointment targets for

each occupational group. The Employment Equity plan is also comprised of four other activities such as communication, training, policies and reporting which will be implemented in 2007-08 in collaboration with bargaining agents.

The School is committed to create a participatory and informal climate and culture, where employees feel included in its operations. To that effect, “Welcome to the School” sessions for new employees were conducted and continue to be held three times a year and contribute to employees’ understanding of the School’s strategic direction. Furthermore, key commitments for all executives were posted on the intranet, contributing to communicating the School’s priorities. To ensure that employees make the most of the learning opportunities available to them, all executives have committed in their Performance Management Agreements to developing learning plans with their employees.

#### Internal conflict resolution

Working with Human Resources, the Informal Conflict Management System (ICMS) was incorporated into the formal grievance and complaint processes. The services of ICMS are offered to employees throughout the redress process. The role of ICMS and the Ombudsman office has been communicated out to staff across the country, and sessions on ICMS training have been developed and piloted during the reporting period. In addition, an ICMS complaint process for the School’s clients and partners is being established.

#### Audits are used to improve departmental policies, programs and management

An internal audit report on procurement, initiated in 2005 (as a pilot project in partnership with the Department of Finance/Treasury Board Secretariat Internal Audit and Evaluation group), was received by the School in May 2007. While this is outside of the reporting period of 2006-07, most issues outlined in the audit report have already been addressed by the School, and an official management response is being developed.

The School has been working towards building its internal audit capacity to meet the requirements of the new Policy on Internal Audit, and an internal audit plan should be developed during the next planning period.

## Other References:

The following provide useful links to the School's website as well as important documents/publications.



### Selected Websites

---

Canada School of Public Service	<a href="http://www.csps-efpc.gc.ca">http://www.csps-efpc.gc.ca</a>
Treasury Board Secretariat	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca">http://www.tbs-sct.gc.ca</a>
Canada Public Service Agency	<a href="http://www.psagency-agencefp.gc.ca">http://www.psagency-agencefp.gc.ca</a>
Public Service Commission	<a href="http://www.psc-cfp.gc.ca">http://www.psc-cfp.gc.ca</a>

### Selected Documents – Building Blocks of a Modern Public Service

---

Treasury Board Policy on Learning, Training and Development	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_e.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_e.asp</a>
<i>Public Service Modernization Act</i>	<a href="http://www.psmod-modfp.gc.ca/initiatives/psma-lmfp_e.asp">http://www.psmod-modfp.gc.ca/initiatives/psma-lmfp_e.asp</a>
Values & Ethics Code	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp</a>
Management Accountability Framework	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp</a>
Action Plan for Official Languages	<a href="http://www.pco-bcp.gc.ca/olo/default.asp?Language=E&amp;Page=Action&amp;doc=cover_e.htm">http://www.pco-bcp.gc.ca/olo/default.asp?Language=E&amp;Page=Action&amp;doc=cover_e.htm</a>





période de rapport, l'École a déjà réglé la plupart des problèmes décrits dans le rapport de vérification et une réponse de la direction officielle est en cours de rédaction.

L'École s'efforce de se doter d'une capacité de vérification interne, afin de remplir les exigences de la nouvelle Politique sur la vérification interne, et un plan de vérification interne devrait être élaboré durant la prochaine période de planification.

**Autres ressources :**

La liste ci-dessous propose des liens utiles au site Web de l'École de même qu'à des publications et documents importants.



**Sites Web choisis**

École de la fonction publique du Canada	<a href="http://www.cspc-efpc.gc.ca">http://www.cspc-efpc.gc.ca</a>
Secrétariat du Conseil du Trésor	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca">http://www.tbs-sct.gc.ca</a>
Agence de la fonction publique du Canada	<a href="http://www.psaagency-agencefp.gc.ca">http://www.psaagency-agencefp.gc.ca</a>
Commission de la fonction publique	<a href="http://www.psc-cfp.gc.ca">http://www.psc-cfp.gc.ca</a>
Documents choisis – Fondement d'une fonction publique moderne	

Politique du Conseil du Trésor en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.asp</a>
<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>	<a href="http://www.psmo-modfp.gc.ca/initiatives/psma-lmfp_f.asp">http://www.psmo-modfp.gc.ca/initiatives/psma-lmfp_f.asp</a>
Code de valeurs et d'éthique	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp</a>
Cadre de responsabilisation de gestion	<a href="http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&amp;page=actionplan">http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&amp;page=actionplan</a>
Plan d'action pour les langues officielles	<a href="http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&amp;page=actionplan">http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&amp;page=actionplan</a>

Les ressources humaines sont gérées de manière efficace et stratégique en vue d'appuyer les

objectifs institutionnels

L'Ecole se concentre sur l'élaboration de plans de dotation ministériels pour les talents critiques, y compris les langues officielles. En 2006-2007, 10 processus de dotation collective ont été lancés, ce qui a résulté en 120 nominations. Cela a réduit le recours à des mesures de dotation temporaire, y compris les nominations intérimaires. En outre, 18 autres processus de dotation collective ont été déterminés pour le prochain exercice et permettront de satisfaire 80 % des besoins en dotation de l'Ecole.

Au 31 mars 2007, 99 % des employés satisfaisaient les exigences linguistiques de leur poste et plus de 90 % des postes étaient bilingues.

L'analyse des effectifs à la fin de la période de rapport indique que, pour ce qui est de l'équité en matière d'emploi, les minorités visibles étaient le seul groupe où il y avait un déficit. En effet, elles étaient légèrement sous-représentées à l'Ecole, à 6,1 %, comparé à 7,6 % pour la disponibilité de la main-d'œuvre. Dans les prochains processus de dotation collective, on demandera aux gestionnaires subdépartementaux de s'assurer que les besoins d'équité en matière d'emploi sont pris en considération en établissant des objectifs de nomination pour chaque groupe occupationnel. Le Plan d'équité en matière d'emploi comprend également quatre autres activités, soit la communication, la formation, les politiques et la présentation de rapports, qui seront mises en œuvre en 2007-2008, en collaboration avec les agents négociateurs.

L'Ecole s'engage à créer un climat de travail et une culture informels et axés sur la participation où les employés sentent qu'ils font partie de son fonctionnement. À cette fin, des séances de « Bienvenue à l'Ecole » à l'intention des employés ont été organisées et continuent d'avoir lieu trois fois par an. Elles permettent aux employés de comprendre l'orientation stratégique de l'Ecole. En outre, les engagements clés pris par tous les cadres supérieurs ont été affichés dans le réseau Intranet, ce qui contribue à communiquer les priorités de l'Ecole. Pour s'assurer que tous les employés tirent entièrement profit des possibilités d'apprentissage qui leur sont disponibles, tous les cadres supérieurs ont pris l'engagement, dans leurs ententes de gestion du rendement, d'élaborer des plans d'apprentissage avec leurs employés.

### Règlement de conflits internes

En collaboration avec les Ressources humaines, le Système informel de gestion des conflits (SIGC) a été intégré aux processus officiels de règlement des griefs et des plaintes. Les services du SIGC sont offerts aux employés tout au long du processus de recours. Le rôle du SIGC et du Bureau de l'ombudsman a été communiqué au personnel dans tout le pays, et des séances de formation en SIGC ont été élaborées et mises à l'essai durant la période de rapport. En outre, un processus de règlement des plaintes du SIGC pour les clients et les partenaires de l'Ecole est actuellement mis en place.

Les vérifications servent à améliorer les politiques, les programmes et la gestion du Ministère

L'Ecole a reçu un rapport de vérification interne des acquisitions, lancée en 2005 à titre de projet pilote avec le ministère des Finances et le Groupe de la vérification interne et de l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor, en mai 2007. Malgré le fait que ceci ne soit pas inclus dans la

d'Orientation à la fonction publique et les activités de l'École en vertu du *Plan d'action pour les langues officielles* (PALO).

Des services centraux de haute qualité et des conseils judicieux permettent à l'École d'atteindre ses objectifs

#### *Technologie de l'information (TI) et gestion de l'information (MI)*

L'infrastructure de TI de l'École a été renouvelée et un plan continu pour l'intégralité de l'infrastructure a été élaboré. Une entente de service stratégique a été signée avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour le transfert de l'infrastructure de TI et les services de soutien, à l'automne de 2006.

Durant la période de rapport, l'École a lancé la mise en œuvre du système partagé à l'échelle du gouvernement pour la gestion du contenu Web. La structure de classification de l'information a été remaniée en préparation à la mise en œuvre du projet pilote de Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).

Un plan intégré pour la gestion de l'information/technologie de l'information a été élaboré et approuvé par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre de l'initiative de système de gestion intégrée des apprenants.

#### *Gestion des installations et des biens*

Une politique sur la continuité des activités a été élaborée pour l'École. On met actuellement la dernière main à un guide d'intervention, qui ouvrira la voie à l'établissement d'un comité directeur de la continuité des activités et d'une équipe de préparation.

En collaboration avec TPSGC, un Plan national d'immobilisations a été élaboré. Il est actuellement mis en œuvre. Dans le cadre de l'examen des responsabilités en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), des activités de formation et de sensibilisation ont été menées, selon les besoins.

#### *Amélioration des activités et services financiers*

Pendant l'année fiscale 2006-2007, la Division de la fonction de contrôleur et de l'assurance de la qualité a terminé la documentation et les tests de contrôle interne d'environ 30 processus financiers relatifs à la préparation des états financiers. La mise en œuvre du système de contrôle interne a été lancée, et des procédures et des activités sont en cours. Des mesures d'amélioration des processus administratifs ont été mises en œuvre afin d'améliorer la gestion financière de l'École et de donner suite aux recommandations pour la préparation en vue de la vérification, ce qui représente une étape importante vers la production de rapports financiers vérifiés.

Les pratiques d'établissement des coûts ont été examinées, notamment l'examen de la capacité et la mobilisation du personnel. Un groupe de travail a été mis sur pied pour examiner les besoins et les défis liés à l'élaboration d'un cadre pour un modèle d'établissement des coûts normalisé. Le nouveau modèle doit être mis à l'essai à l'automne de 2007, sa mise en œuvre complète étant prévue en 2008-2009.

Une stratégie de communications et de promotion efficace appuie le programme de l'Ecole de nouvelles Pleins feux sur l'apprentissage et des bulletins régionaux, ainsi que l'élaboration d'un cahier d'information promotionnel pour le Centre de contact avec la clientèle (Registraire). En 2006-2007, un plan de communication a été mis en œuvre, afin d'augmenter les processus de communication horizontale, facilitant ainsi le flux d'information entre le portefeuille du Conseil du Trésor, les clients, les directeurs de portefeuille et les employés. Ce plan était appuyé par des campagnes promotionnelles trimestrielles, les Bulletins de la présidente mensuels, des bulletins de nouvelles Pleins feux sur l'apprentissage et des bulletins régionaux, ainsi que l'élaboration d'un cahier d'information promotionnel pour le Centre de contact avec la clientèle (Registraire).

Le site Intranet a été amélioré par suite d'un sondage sur la rétroaction des utilisateurs et les messages clés sur les priorités de l'Ecole ont été mis à jour régulièrement afin d'être utilisés par les employés. Le site Internet a été remanié, afin d'assurer la coordination avec la division des groupes d'apprentissage, ce qui permet aux clients d'avoir plus facilement accès à l'information qu'ils cherchent.

Une stratégie de marketing a été élaborée en 2006-2007 pour positionner l'Ecole en tant que fournisseur clé de services d'apprentissage dans la fonction publique, promouvoir la compréhension de l'apprentissage continu, établir des relations plus solides avec les organisations, les collectivités fonctionnelles et les apprenants, et développer de meilleurs renseignements sur les clients, les marchés et la démographie.

Rapport sur les inscriptions et les apprenants

En 2006-2007, 90 000 étudiants se sont inscrits à 940 cours et à 1 666 activités. Des rapports mensuels, envoyés à tous les ministères et organismes, résumaient la participation de leurs employés aux activités d'apprentissage de l'Ecole et documentaient les résultats dans le cas des cours obligatoires.

L'Ecole planifie et élabore également un nouveau système intégré d'inscription. En mars 2007, le Conseil du Trésor a donné son approbation préliminaire du projet (la première phase du processus d'approbation). Le dépôt de l'approbation définitive du projet (la deuxième phase) doit se faire au début de 2008.

Évaluation de l'apprentissage et assurance de la qualité

Les instruments d'évaluation de niveau 1 (réaction) ont été peaufinés et mis à jour pendant l'année fiscale 2006-2007. Ce processus comprenait des consultations exhaustives avec les intervenants de l'Ecole. Un projet pilote d'administration en ligne des évaluations de niveau 1 s'est révélé une réussite et la mise en œuvre complète est prévue en 2007-2008 en utilisant la version à jour des questions de réaction de l'évaluation de niveau 1. Des pratiques exemplaires pour les niveaux 2 (apprentissage) et 3 (transfert) ont été recherchées et documentées.

Des normes d'évaluation de la qualité pour les initiatives d'apprentissage de l'Ecole ont été établies et un Cadre de mesure du rendement est en cours d'élaboration, conformément au calendrier établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor (mise en œuvre de la deuxième étape de la Structure de gestion, des ressources et des résultats). Un plan d'évaluation ministériel plurianuel axé sur les risques a été élaboré et des évaluations des priorités clés de l'Ecole ont été lancées. Par exemple, des travaux d'évaluation permanents sont menés pour le programme

## Activité de programme : Services centraux

Le processus décisionnel efficace est appuyé au moyen de conseils et de stratégies d'information intégrés et de la prestation de services centraux de haute qualité.

### Ressources financières (en milliers de dollars)

Services corporatifs	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Gestion ministérielle	2 209	5 405	4 540
Services administratifs	13 825	18 455	17 672
Ressources humaines	2 876	4 958	4 259
Registrai	1 396	6 084	5 292
<b>Total: Services corporatifs</b>	<b>20 306</b>	<b>34 902</b>	<b>31 763</b>

### Ressources Humaines (ETP) :

Prévues	Réelles	Écarts
198	213	15

Les Services ministériels contribuent à l'élaboration, à l'administration et à l'exécution des activités d'apprentissage de l'École, grâce à la prestation rigoureuse de services en matière de planification générale, de finances, de ressources humaines, de gestion de l'information, de technologie de l'information, d'inscription, d'administration et de gestion du matériel. Ils participent également à la promotion de pratiques modernes de gestion et s'assurent que l'École met en œuvre les nouvelles initiatives gouvernementales et qu'elle se conforme à toutes les politiques et directives du gouvernement. On trouvera ci-dessous des précisions sur les résultats obtenus en 2006-2007 par sous-activité de programme.

La gouvernance ministérielle permet à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques :

L'École a commencé à revitaliser son conseil d'administration, notamment en nommant de nouveaux membres. Ceux-ci ont participé à une séance d'orientation sur les activités de l'École, afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités. En outre, un calendrier de réunions a été arrêté en tenant compte du cycle de planification et de présentation de rapports de l'École.

Des conseils et des analyses efficaces en matière de politiques et de planification appuient le processus décisionnel du Ministère

En 2006-2007, l'École a mis en œuvre et a géré un processus de planification intégrée des activités, qui est entièrement harmonisé avec son Architecture des activités de programme (AAP). Le rendement du personnel cadre a été mesuré par rapport aux engagements clés qui ont découlé de cet exercice de planification. Les ressources humaines seront entièrement intégrées au processus au cours du prochain exercice.



## SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT



Tableau 9 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Réponse aux comités parlementaires	Aucune.
Réponse aux rapports de la vérificatrice générale du Canada, y compris du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD)	Aucune.
Vérifications externes (nota : La présente fait référence aux autres évaluations faites par la Commission de la fonction publique du Canada et par le Commissariat aux langues officielles).	Aucune.
Vérifications internes	<p>L'École a reçu un rapport de vérification interne des acquisitions, lancée en 2005 à titre de projet pilote avec le ministère des Finances et le Secrétaire du Conseil du Trésor, en mai 2007. Malgré le fait que ceci ne soit pas inclus dans la période de rapport, l'École a déjà réglé la plupart des problèmes décrits dans le rapport de vérification et une réponse de la direction officielle est en cours de rédaction.</p> <p>Un profil de risque ministériel a été préparé durant la période de rapport et l'École s'efforce de se doter d'une capacité de vérification interne, afin de remplir les exigences de la nouvelle Politique sur la vérification interne. Un plan de vérification interne sera élaboré durant la prochaine période de planification.</p>

## a) Soldes des créditeurs et des débiteurs entre les entités apparentées

(en milliers de dollars)		
2007	2006	
6 650	1 824	Débiteurs - autres ministères et organismes fédéraux
5 136	5 780	Créditeurs - autres ministères et organismes fédéraux

## 8. Données comparatives

Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation pour l'exercice en cours.

## 6. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'École peuvent donner lieu à des contrats et à des obligations pluriannuelles, en vertu desquels elle sera tenue d'effectuer des paiements futurs lorsque les services auront été rendus et les biens reçus. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

(en milliers de dollars)		2012 et les années suivantes				
	Total	2008	2009	2010	2011	Total
Biens et services	1 496	1 446	1 516	1 579	5 772	11 809
Contrats de location-exploitation	878	751	156	-	-	1 785
<b>Total</b>	<b>2 374</b>	<b>2 197</b>	<b>1 672</b>	<b>1 579</b>	<b>5 772</b>	<b>13 594</b>

## 7. Opérations entre entités apparentées

L'École est liée à tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada et sociétés d'État en raison de la propriété commune. Elle a conclu des transactions avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les conditions commerciales usuelles. De plus, au cours de l'année, l'École a reçu des services qui ont été obtenus sans frais de la part d'autres ministères, comme il est indiqué à la partie (a).

### Services fournis gratuitement

Les coûts de ces services ont été inscrits comme suit dans l'état des résultats de l'École :

(en milliers de dollars)		2007		2006	
Localux obtenus auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	8 499	8 361			
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses qui sont comptabilisées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	4 149	3 663			
<b>Total</b>	<b>12 648</b>	<b>12 024</b>			

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité et l'efficacite de sorte qu'un seul ministère exécute sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'École.

## 5. Avantages sociaux futurs des employés

### a) Prestations de retraite

L'École et tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent pendant une période maximale de 35 ans à raison de 2 pourcent par année de service donnant droit à une pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées en fonction de l'inflation.

En 2006-2007, les charges s'élèvent à 1 365 512 \$ (1 272 161 \$ en 2005-2006), soit environ 2,2 fois (2,6 en 2005-2006) les contributions des employés.

La responsabilité de l'École relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de responsable du régime.

### b) Indemnités de départ des employés

L'École accorde des prestations de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, du nombre d'années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Les informations au sujet des prestations de départ, calculées en date du 31 mars, sont les suivantes :

(en milliers de dollars)			
2006	2007	Obligation au titre de prestations constituées, début de l'exercice	Obligation au titre de prestations constituées, fin de l'exercice
5 389	6 710	Dépenses pour l'année	
2 194	3 315	Prestations payées au cours de l'année	
(873)	(1 384)		
6 710	8 641		

#### 4. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

2006	2007					
	Coût			Amortissement cumulé		
	Solde d'ouverture	Acquisitions	Cessions/radiations	Solde d'ouverture	Acquisitions	Cessions/radiations
Machinerie et équipement	483	-	-	407	59	(3)
Autre équipement (incluant les meubles)	391	90	60	421	41	36
Matériel informatique	3 271	499	1 149	2 621	907	300
Logiciels (y compris les logiciels développés)	2 066	1 287	-	3 353	571	344
Véhicule automobile	30	-	-	30	3	4
Améliorations locatives	591	67	-	658	47	61
<b>Total</b>	<b>6 832</b>	<b>1 943</b>	<b>1 209</b>	<b>7 566</b>	<b>2 125</b>	<b>809</b>
					75	2 859
					<b>4 707</b>	<b>4 707</b>

Un examen de l'immobilisation corporelle a été mené en 2007 et a conduit à la radiation d'éléments d'actifs.

b) Rapprochement des crédits parlementaires fournis et des crédits de l'exercice en cours utilisés

(en milliers de dollars)		2007	2006
<b>Crédits parlementaires approuvés :</b>			
Crédits de programme (crédit 25)	84 641	48 670	
Mandat spécial du gouverneur général	-	27 699	
Transfert du Conseil du Trésor (crédit 15)	457	-	
Déduire :			
Crédits périmés – Dépenses de programme (crédit 25)	(7 472)	(3 442)	
<b>Total des crédits utilisés</b>	<b>77 626</b>	<b>72 927</b>	
<b>Autorisations législatives :</b>			
Dépense des revenus en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'Ecole de la fonction publique du Canada	26 750	19 474	
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	8 642	7 951	
Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'Etat	19	-	
<b>Total des autorisations législatives utilisées</b>	<b>35 411</b>	<b>27 425</b>	
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>		<b>113 037</b>	<b>100 352</b>

c) Rapprochement de l'encaisse fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

(en milliers de dollars)		2007	2006
<b>Encaisse fournie par le gouvernement</b>			
Revenus	81 087	69 686	
Changement dans la position nette du Trésor	33 105	31 751	
Variation des comptes débiteurs et des avances comptables	(4 861)	(357)	
Variation des créditeurs et des autres passifs	2 650	(540)	
Autres ajustements	1 056	(188)	
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>	<b>113 037</b>	<b>100 352</b>	

### 3. Crédits parlementaires

L'École est financée principalement par des crédits parlementaires. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires autorisés dans un exercice précédent, l'exercice en cours ou un exercice à venir. En conséquence, les résultats d'exploitation nets de l'École diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

#### a) Rapprochement des résultats d'exploitation nets et des crédits parlementaires de l'exercice en cours

(en milliers de dollars)		2007	2006
<b>Résultats d'exploitation nets</b>			
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les résultats d'exploitation nets, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits	Ajouter (déduire) :		
Revenus		33 105	31 745
Services fournis gratuitement		(12 648)	(12 024)
Indemnités de départ		(1 931)	(1 321)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles		(1 134)	-
Amortissement des immobilisations corporelles		(809)	(551)
Congé annuel		(753)	(275)
Autre		993	(222)
		16 823	17 352
Rajustements pour les postes sans incidence sur les résultats d'exploitation nets, mais ayant une incidence sur les crédits			
Ajouter (Déduire) :			
Acquisition nette d'immobilisations corporelles		1 943	2 943
Charges payées d'avance		150	-
Autre		(15)	(4)
		2 078	2 939
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>		<b>113 037</b>	<b>100 352</b>

**h) Inventaires** - Les inventaires comprennent des pièces de rechange et des fournitures destinées à l'exécution de programmes à une date ultérieure et ne sont pas destinés à la vente. Les inventaires sont évalués au coût. Lorsqu'ils n'ont plus de potentiel de service, ils sont évalués en fonction du montant le moins élevé entre le coût et la valeur de réalisation nette.

**i) Immobilisations corporelles** - Toutes les immobilisations corporelles (notamment les améliorations locatives) dont le coût initial est d'au moins 5 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat, moins les amortissements cumulés. Les items de moins de 5 000 \$ sont portés aux dépenses dans les résultats d'exploitation.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative du bien et se définissent comme suit :

Catégorie d'immobilisations	Durée de vie utile
Machinerie et équipement	5 ans
Autre équipement (y compris les meubles)	5 ans
Matériel informatique	5 ans
Logiciels (y compris les logiciels développés)	3 à 6 ans
Véhicules automobiles	4 ans
Améliorations locatives	10 ans

**j) Incertitude relative à la mesure** - La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public exige de la gestion qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs à la date des états financiers et sur les montants déclarés des charges et des revenus pendant l'exercice. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. L'élément le plus important pour lequel on a recours à des estimations est pour déterminer la vie utile des immobilisations corporelles et le passif pour les indemnités de départ. Les résultats actuels pourraient différer de ceux estimés. Les estimations de la gestion sont examinées périodiquement et, lorsque des ajustements deviennent nécessaires, ils sont inscrits dans les états financiers de l'exercice pour lesquels ils sont connus.

la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères fédéraux.

- c) **Changement dans la position nette du Trésor** – Ce changement représente la différence entre l'encaisse fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, hormis le montant du revenu non disponible comptabilisé par le ministère. Il résulte des écarts temporaires se produisant entre le moment où une opération influe sur les crédits et celui où elle est traitée par le Trésor.

- d) **Revenus** – Les revenus sont comptabilisés pour l'exercice durant lequel la transaction ou l'activité sous-jacente a été effectuée et qui a donné lieu aux revenus.

- e) **Charges** – Les charges sont comptabilisées selon la méthode de comptabilité d'exercice : **Congé annuel** – Les indemnités de vacances sont versées au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. L'élément de passif pour l'indemnité de vacances est calculé en fonction du niveau de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice pour tous les soldes inutilisés de vacances.
- **Services fournis gratuitement** – Les services fournis gratuitement par d'autres ministères en ce qui concerne les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes d'assurance-maladie et les soins dentaires sont comptabilisés en tant que charges d'exploitation au coût estimatif, dans les résultats d'exploitation. Un montant correspondant est comptabilisé directement dans l'état de l'avoir du Canada.

#### f) **Avantages sociaux futurs des employés**

- **Prestation de retraite** – Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'École au régime sont imputées aux dépenses de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'École à l'égard du régime. La législation actuelle ne requiert pas que l'École contribue à toute insuffisance actuarielle du régime.

- **Indemnités de départ** – Les employés ont droit à des indemnités de départ en vertu des conventions collectives ou des conditions d'emploi. Le montant de ces indemnités augmente à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

- g) **Comptes débiteurs** – Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des sommes à recevoir prévues. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs dont le recouvrement est incertain.

## Autorisations et objectifs

Le 1<sup>er</sup> avril 2004, des modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* ont été adoptées et l'organisme a reçu le nouveau nom d'École de la fonction publique du Canada (l'École). La loi modifiée, portant le titre de *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, poursuit et élargit le mandat de l'ancien organisme en tant qu'établissement public. L'École rend des comptes au président du Conseil du Trésor par le truchement de son conseil d'administration formé de représentants des secteurs public et privé.

L'École est le fournisseur de services d'apprentissage commun de la fonction publique du Canada. Elle répond aux besoins d'apprentissage commun et de perfectionnement des fonctionnaires par une approche unifiée et veille à ce que tous les fonctionnaires du pays aient les connaissances et les habiletés dont ils ont besoin pour respecter les normes de l'employeur et offrir des résultats aux Canadiens et Canadiennes.

L'École remplit également, par sa programmation, son mandat législatif en encourageant la fierté et l'excellence dans la fonction publique et en favorisant un sens commun des intentions, des valeurs et des traditions. Elle veille à ce que les fonctionnaires possèdent les connaissances, les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour servir le Canada, les Canadiennes et les Canadiens. Elle soutient le développement et le perfectionnement des fonctionnaires au service du Canada. Elle aide les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisme et elle est à la poursuite de l'excellence dans la gestion du secteur public et l'administration publique.

## 1. Sommaire des conventions comptables importantes

Ces états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

**a) Crédits parlementaires** - L'École est financée principalement par le gouvernement du Canada, au moyen de crédits parlementaires. La présentation des rapports financiers sur les crédits consentis à l'École ne correspond pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus puisque les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

**b) Encaisse nette fournie par le gouvernement** - L'École fonctionne dans le cadre du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'École est déposée dans le Trésor et tous les décaissements en espèces faits par l'École sont prélevés à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est

**État des flux de trésorerie (non vérifié)**  
Pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Activités d'exploitation</b>		
Résultats d'exploitation nets	94 136	80 061
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(809)	(551)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles	(1 134)	-
Services fournis gratuitement	(12 648)	(12 024)
Variation dans l'état de la situation financière :		
Augmentation des comptes débiteurs et des avances comptables	4 861	357
Augmentation (diminution) des frais payés d'avance	72	(44)
et de l'inventaire		
(Augmentation) des passifs	(5 334)	(1 056)
<b>Encaisse utilisée par les activités d'exploitation</b>	<b>79 144</b>	<b>66 743</b>
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>		
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles	1 943	2 943
<b>Encaisse utilisée par les activités d'investissements en immobilisations</b>	<b>1 943</b>	<b>2 943</b>
<b>Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada</b>	<b>81 087</b>	<b>69 686</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**État de l'avoir du Canada (non vérifié)**

Exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Avoir du Canada, début d'exercice</b>	<b>(20 883)</b>	<b>(22 532)</b>
Résultats d'exploitation nets	(94 136)	(80 061)
Crédits utilisés de l'année courante (Note 3a)	113 037	100 352
Changement dans la position nette du Trésor (Note 3c)	(31 950)	(30 666)
Services fournis par d'autres ministères gratuitement (Note 7)	12 648	12 024
<b>Avoir du Canada, fin d'exercice</b>	<b>(21 284)</b>	<b>(20 883)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**État de la situation financière (non vérifié)**

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

	2007	2006
<b>Actifs</b>		
<b>Actifs financiers</b>		
Avances comptables	11	25
Comptes débiteurs	6 882	2 007
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>6 893</b>	<b>2 032</b>
<b>Actifs non financiers</b>		
Frais payés d'avance	150	-
Inventaires	-	78
Immobilisations corporelles (Note 4)	4 707	4 707
<b>Total des actifs non financiers</b>	<b>4 857</b>	<b>4 785</b>
<b>Total</b>	<b>11 750</b>	<b>6 817</b>
<b>Passifs</b>		
Créditeurs et charges à payer	21 384	18 720
Provision pour congés annuels	3 003	2 250
Prestations de départ des employés (Note 5)	8 641	6 710
Autres passifs	6	20
<b>Total des passifs</b>	<b>33 034</b>	<b>27 700</b>
<b>Avoir du Canada</b>	<b>(21 284)</b>	<b>(20 883)</b>
<b>Total</b>	<b>11 750</b>	<b>6 817</b>

Obligations contractuelles (Note 6)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# École de la fonction publique du Canada

## État des résultats (non vérifié)

Pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

	2007	2006
<i>Programme des services d'apprentissage</i>		
Total	316	160
<i>Programme des produits du savoir</i>		
Total	316	160
<b>Frais d'exploitation</b>		
Salaires et avantages sociaux	13 240	63 063
Services professionnels et spéciaux	5 328	25 800
Location des locaux et l'équipement	1 506	10 518
Transport et télécommunications	781	3 769
Petits équipements et pièces	785	3 753
Installations, matériel et fournitures	204	1 724
Perte sur radiation d'immobilisations corporelles	170	-
Imprimerie et édition	82	1 855
Amortissement d'immobilisations corporelles	121	551
Réparation et entretien	41	554
Autres frais d'exploitation	5	65
<b>Total des frais d'exploitation</b>	<b>22 263</b>	<b>111 652</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>22 579</b>	<b>111 812</b>
<b>Revenus</b>		
Vente de biens et services	1 706	31 717
Autres revenus	7	34
<b>Total des revenus</b>	<b>1 713</b>	<b>31 751</b>
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>20 866</b>	<b>80 061</b>

## Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité à l'égard de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice se terminant le 31 mars 2007 et de l'ensemble de l'information contenue dans le présent rapport incombe à la direction de l'École de la fonction publique du Canada (« l'École »). Ces états financiers ont été préparés par les responsables de la gestion conformément aux politiques comptables du Conseil du Trésor et reposent sur les principes comptables généralement reconnus pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans ces états financiers. Certaines informations présentées dans ces états financiers sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de leur importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'École. L'information financière présentée dans les *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'École concorde avec les états financiers.

La direction utilise un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Loi sur l'Ecole de la fonction publique du Canada*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection rigoureuse, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le ministère.

Les états financiers de l'Ecole n'ont pas été vérifiés.

Jamie Tibbets

Agent financier supérieur

Ruth Dantzer

Présidente et chef de direction

Ottawa, Canada

SEP 24

2007

Tableau 7 : Frais d'utilisation

Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	2006-2007					Années de planification		
				Revenu prévu (0 \$)	Revenu réel (0 \$)	Coût total (0 \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu (0 \$)	Coût total estimatif (0 \$)
Frais imposés pour le traitement des demandes d'accès en vertu de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> (LAI)	Autres produits et services (O)	<i>Loi sur l'accès à l'information</i>	1992	0,2	0,19	70,08	Réponse donnée dans les 30 jours suivant la réception de la demande; le délai de réponse peut être prolongé en vertu de l'article 9 de la LAI. L'avis de prolongation doit être envoyé dans les 30 jours suivant la réception de la demande.	Norme de délai de traitement de 30 jours respectée	2007-2008	0,25	70,08
									2008-2009	0,25	70,08
									2009-2010	0,25	70,08

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur

2006-2007				
Direction	Des fonctionnaires de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue	La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	Total
Bureau de la présidente				
Dépenses prévues	402	43	98	543
Dépenses réelles	732	171	80	983
Services centraux				
Dépenses prévues	11 731	1 106	988	13 825
Dépenses réelles	11 003	6 210	459	17 672
Ressources humaines				
Dépenses prévues	2 128	230	518	2 876
Dépenses réelles	3 173	741	345	4 259
Planification, Gouvernance et Communications				
Dépenses prévues	8 228	890	2 001	11 119
Dépenses réelles	2 763	542	3 237	6 542
Apprentissage individuel				
Dépenses prévues	45 907	2 034	652	48 593
Dépenses réelles	44 108	4 721	664	49 493
Leadership Organisationnel et Innovation				
Dépenses prévues	1 303	10 605	5 692	17 600
Dépenses réelles	76	7 465	3 604	11 145
Registrare et Opérations régionales				
Dépenses prévues	9 406		5 162	14 568
Dépenses réelles	15 048		7 895	22 943
Total				
Dépenses prévues	79 105	14 908	15 111	109 124
Dépenses réelles	76 903	19 850	16 284	113 037

(en milliers de dollars)

# Revenus non disponibles

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Budget principal	Budget principal	Budget principal
	2006-2007					
École de la fonction publique du Canada	12 000	6 143	N/A	N/A	N/A	480
Total des revenus non disponibles	12 000	6 143	N/A	N/A	N/A	N/A

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et non disponibles

Revenu disponible :

Les revenus prévus sont ceux que l'on prévoyait percevoir au moment de la publication du Rapport sur les plan et priorités de 2006-2007. Le total des autorisations correspond aux revenus perçus en 2006-2007 auxquels s'ajoutent ceux perçus en 2005-2006, en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada. Les dépenses réelles correspondent aux revenus disponibles en 2006-2007. L'écart de 15,6 M\$ entre le Total des autorisations et les Dépenses réelles sera reporté à l'année deux (2007-2008).

Revenu non disponible

Les dépenses réelles pour 2004-2005 et 2005-2006 sont fondées sur les prévisions de revenu non disponible de l'ancien Centre canadien de gestion. Le total des autorisations en 2006-2007 sont des revenus perçus qui ne peuvent pas être dépensés de nouveau par l'École.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue				10 233	30 268	19 123
La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne				4 731	8 328	5 261
La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne				5 036	3 745	2 366
Développer, gérer, savoir diffuser des produits du	1 069	3 093	1 592			
Gérer la prestation de services d'apprentissage	10 427	16 381	18 408			
Total des revenus disponibles	11 496	19 474	20 000	20 000	42 341	26 750

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

Ce tableau répète principalement le tableau récapitulatif que l'on retrouve dans le budget principal des dépenses. Les ressources sont présentées au Parlement dans ce format. Le Parlement approuve le financement voté et les informations législatives sont fournies à titre d'information.

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libelle tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues (1)	Total des autorisations (2)	Total dépenses réelles (3)
25	Dépenses d'exploitation	84 641	82 580	85 098	77 626
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	6 544	6 544	8 642	8 642
(S)	Dépenses de revenus	20 000	20 000	42 341	26 750
(S)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de la Couronne	-	-	19	19
Total		111 185	109 124	136 100	113 037

2006-2007

- (1) Les dépenses prévues sont tirées du Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007 (RPP).  
 (2) Le total des autorisations renvoie au total des dépenses reçues au cours de cet exercice financier (c.-à-d. par le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses, et les autorisations législatives).  
 (3) Le total des dépenses réelles figure dans les comptes publics 2006-2007.  
 (S) Indique les dépenses que le ministère doit faire sans loi portant octroi de crédits.

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	8 499
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (à l'exception des fonds renouvelables); contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.	4 419
Total des services reçus à titre gracieux en 2006-2007	12 648

Tableau 2B : Ressources par activité de programme

Le tableau suivant fournit des informations sur la façon d'utiliser les ressources au cours du dernier exercice financier terminé.

(en milliers de dollars)

2006-2007						
Budget						
Activité de programme :	Fonctionnement	Contributions et autres paiements de transfert	Total : Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Total : Dépenses budgétaires nettes	
Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue						
Budget principal	81 087		81 087	(10 233)	70 854	
Dépenses prévues	79 106		79 106	(10 233)	68 873	
Total des autorisations	92 590		92 590	(30 268)	62 322	
Dépenses réelles	76 902		76 902	(19 123)	57 779	
La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne						
Budget principal	14 948		14 948	(4 731)	10 217	
Dépenses prévues	14 908		14 908	(4 731)	10 177	
Total des autorisations	24 309		24 309	(8 328)	15 981	
Dépenses réelles	19 850		19 850	(5 261)	14 589	
La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne						
Budget principal	14 850	300	15 150	(5 036)	10 114	
Dépenses prévues	14 810	300	15 110	(5 036)	10 074	
Total des autorisations	18 885	316	19 201	(3 745)	15 456	
Dépenses réelles	15 969	316	16 285	(2 366)	13 919	
Total						
Budget principal	110 885	300	111 185	(20 000)	91 185	
Dépenses prévues	108 824	300	109 124	(20 000)	89 124	
Total des autorisations	135 784	316	136 100	(42 341)	93 759	
Dépenses réelles	112 721	316	113 037	(26 750)	86 287	

**Tableau 2A : Ressources par activité de programme**

Des ajustements ont été apportés à l'architecture des activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada, en raison d'un changement dans l'orientation de son mandat. Il s'ensuit que l'activité de programme Développer, gérer, diffuser des produits du savoir et l'activité de programme Gérer la prestation de services d'apprentissage ont été remplacées par trois nouvelles activités qui correspondent mieux au modèle opérationnel de l'École.

Nouvelles activités de programme		Anciennes activités de programme			
		Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue	La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	Total
Budget principal 2006-2007 (en milliers de dollars)					
Développer, gérer, diffuser des produits du savoir	7 410	2 419	7 120	16 949	
Gérer la prestation de services d'apprentissage	73 677	12 529	8 030	94 236	
Total	81 087	14 948	15 150	111 185	

(en milliers de dollars)	2004-05 Dépense s réelles	2005-06 Dépense réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles

#### Nouvelles activités de programme

Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue				79 106	92 590	76 902
La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne				14 908	24 309	19 850
La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne				15 110	19 201	16 285

#### Anciennes activités de programme

Développer, gérer, diffuser des produits du savoir	8 851	16 564	16 949	Note 1	Note 1	Note 1
Gérer la prestation de services d'apprentissage	70 597	83 787	94 236	Note 1	Note 1	Note 1
<b>Total</b>	<b>79 448</b>	<b>100 351</b>	<b>111 185</b>	<b>109 124</b>	<b>136 100</b>	<b>113 037</b>
Moins : revenus non disponibles (remarque 2)	(12 000)	(6 143)	N/A	N/A	(480)	N/A
Moins : revenus disponibles (en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'EFPC) (remarque 2)	(11 496)	(19 474)	(20 000)	(20 000)	(42 341)	(26 750)
Plus : coût des services reçus à titre gracieux (remarque 3)	7 256	12 024	N/A	12 568	N/A	12 648
<b>Total des dépenses ministérielles</b>	<b>63 208</b>	<b>86 758</b>	<b>91 185</b>	<b>101 692</b>	<b>93 279</b>	<b>98 935</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>732,6</b>	<b>844,0</b>	<b>N/A</b>	<b>930,0</b>	<b>N/A</b>	<b>966,0</b>

#### Remarques :

- (1) Des ajustements ont été apportés à l'architecture des activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada, en raison d'un changement dans l'orientation de son mandat. Il s'ensuit que l'activité de programme Développer, gérer, diffuser des produits du savoir et l'activité de programme Gérer la prestation de services d'apprentissage ont été remplacées par trois nouvelles activités qui correspondent mieux au modèle opérationnel de l'École. (voir le tableau 2)

(2) Le tableau 5 contient plus de détails sur les revenus disponibles et non-disponibles.

(3) Le tableau 4 contient plus de détails sur le coût des services reçus à titre gracieux.

Tableaux financiers

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

Ce tableau présente une comparaison des principaux budgets de dépenses, des dépenses prévues, des autorisations totales et des dépenses réelles pour l'exercice financier le plus récent ainsi que des chiffres historiques de dépenses réelles.

La diminution en 2006-2007 de 2,1 M\$ – entre le Budget supplémentaire des dépenses (111,2 M\$) et les Dépenses prévues (109,1 M\$) – découle de la réduction du financement de l'apprentissage dans le secteur public et de l'examen des dépenses en approvisionnement.

L'augmentation de 27 M\$ en 2006-2007 entre les dépenses prévues (109,1 M\$) et le total des autorisations (136,1 M\$) est principalement due à :

L'augmentation des revenus	12,6 M\$
Le revenu reporté	9,7 M\$
Le budget d'exploitation reporté	1,7 M\$
Les indemnités de rajustement des traitements	0,5 M\$

La différence de 23,1 M\$ en 2006-2007 entre le total des autorisations (136,1 M\$) et les dépenses réelles (113 M\$) est constituée des revenus qui seront reportés à l'exercice financier 2007-2008 en vertu de l'article 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada et des ressources non utilisées pendant le cours normal des activités.

L'augmentation de 12,6 M\$ entre les dépenses de 2005-2006 (100,4 M\$) et celles de 2006-2007 (113 M\$) s'explique par : l'augmentation du niveau de financement de l'apprentissage dans le secteur public et la diminution attribuable à la fin du financement au titre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

L'augmentation de 21 M\$ entre les dépenses de 2004-2005 (79,4 M\$) et celles de 2005-2006 (110,4 M\$) est principalement due au nouveau financement pour l'apprentissage dans le secteur public et à la Loi sur la modernisation de la fonction publique ainsi qu'aux indemnités pour rajuster les traitements.

stratégiques établies par le conseil d'administration et faire rapport à celui-ci du fonctionnement de l'École.

- un **comité des opérations**, qui se concentre sur la coordination et l'harmonisation des questions relatives au fonctionnement et aux politiques au sein de l'École et supervise l'exécution des activités principales de celle-ci.

- un **comité de gestion**, qui aide au fonctionnement de l'École. Ce comité se réunit régulièrement pour informer les gestionnaires sur les priorités et les orientations stratégiques établies par le conseil d'administration et pour offrir un forum afin de discuter de l'état d'avancement de la mise en œuvre des priorités.

- un **comité de vérification et d'évaluation interne** qui supervise le cadre général de gestion de l'École, traite des enjeux de gestion horizontaux, révise et approuve les documents clés relatifs à la gestion ministérielle.

- un **comité des ressources humaines** responsable de l'examen des stratégies proposées en matière de dotation et, conformément aux politiques de l'École, chargé de recommander à la présidente, à des fins d'approbation, diverses demandes relatives aux RH. Le comité conseille le comité de direction à propos des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances relativement aux stratégies en matière de ressources humaines au sein de l'École.

## Marge de manœuvre opérationnelle

L'École est un établissement public dont le mandat législatif est enchâssé dans la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. La marge de manœuvre de l'École, en tant qu'établissement public, s'exerce surtout dans les domaines suivants :

- **Pouvoir de réaffectation des recettes** – 18(2)  
Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'École peut dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation au cours de l'exercice financier où elle les a perçues ou au cours de l'exercice financier suivant.
- **Pouvoir de dotation** – 15(2)  
La présidente peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.

- **Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle** – 18(1)

Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil d'administration peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteur, marques de commerce ou droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.

Des renseignements supplémentaires à ce sujet se trouvent à [http://www.myschool-moncollege.ca/about/gov\\_struc\\_f.html](http://www.myschool-moncollege.ca/about/gov_struc_f.html).

## Responsabilité

Apprentissage individuel	Formation indispensable (Orientation et Formation sur la délégation de pouvoirs)
	Collectivités fonctionnelles (design et conception de programmes)
	Programme de leadership et de perfectionnement professionnel à l'intention des gestionnaires
	Perfectionnement professionnel et en gestion
Leadership organisationnel et innovation	Formation linguistique
	Apprentissage hybride
	Innovation en gestion publique
	Programmes et conception du développement du leadership
Registralre	Programme des cadres de haute direction
	Programme avancé en leadership
	Changements organisationnels stratégiques, activités internationales
	Universitaires et collaborateurs émérites
Planification, gouvernance et communications	Inscription
	Evaluation
	Relations avec les clients ministériels
	Opérations régionales
Services centraux	Planification stratégique et élaboration de politiques
	Analyse du marché
	Communications organisationnelles et activités promotionnelles
	Gouvernance
Ressources humaines	Conférences et événements spéciaux
	Gestion de l'information et technologie de l'information
	Gestion financière
	Administration
	Planification stratégique des RH et programmes
	Relations patronales-syndicales
	Opérations des RH
	Ombudsman

## Gouvernance

L'Ecole a adopté un modèle de gouvernance systématique qui comprend :

- un **conseil d'administration** comme le prescrit la Loi, qui est responsable de la conduite et de la gestion de l'Ecole. Présidé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par exercice financier.
- un **président** ou une **présidente**, comme le prescrit également la Loi. Le président ou la présidente est chef de direction de l'Ecole et doit superviser et diriger le travail et le personnel de l'Ecole.
- un **comité de la haute direction**, qui se réunit périodiquement pour établir les priorités et approuver les budgets, superviser la mise en œuvre des orientations

## Renseignements sur l'organisation

L'École est un établissement public dont le mandat législatif est enchâssé dans la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada (anciennement la Loi sur le Centre canadien de gestion, modifiée par la Loi sur la modernisation de la fonction publique).

### Organisation et responsabilisation

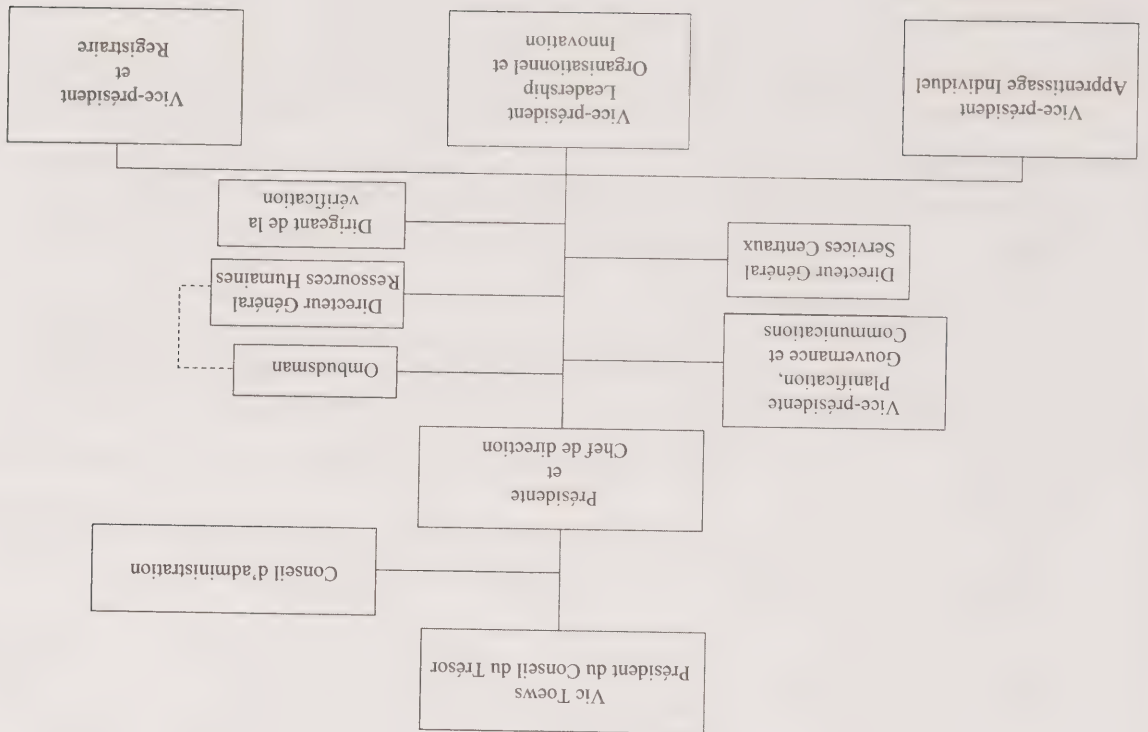
L'objectif stratégique de l'École – Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir le Canada et les Canadiens – est appuyé par trois activités de programme :

- Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue.
- La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.
- La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.

La structure organisationnelle de l'École est étroitement harmonisée avec l'architecture des activités de programme et inclut les éléments suivants :

- trois principaux secteurs opérationnels – Apprentissage individuel, Leadership, innovation et organisationnel et Registraire;
- quatre centres administratifs – Planification, gouvernance et communications, Services centraux, Ressources humaines et Ombudsman.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de l'organisation





### **SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE**



- Les déjeuners et les séminaires des sous-ministres, qui leur offrent un espace sûr où discuter des défis communs et s'informer de sujets comme la transformation, les règlements, la responsabilité et les questions de ressources humaines, de politique et juridiques;
- La conception et l'exécution d'un nouveau programme de séminaires pour les sous-ministres adjoints, qui traite de questions de politique publique et de gestion importantes et offre des possibilités de réseautage en vue d'établir des collectivités, ce qui facilite la gestion horizontale.

En 2006-2007, l'École a également commencé à repositionner ses initiatives universitaires et a accompli des progrès importants afin de renforcer ses relations avec le secteur académique. Des activités marquantes ont été menées avec des universitaires (p. ex. : Séminaire universitaire et Symposium de l'École de la fonction publique du Canada et de l'Association canadienne des programmes en administration publique) et des affectations de perfectionnement dans des universités ont été offertes aux fonctionnaires (sept cadres supérieurs étaient en résidence dans des universités canadiennes). De plus, deux chargés de cours ont été nommés à l'École pour faire avancer les connaissances sur les relations entre le Canada et les États-Unis et la *Loi fédérale sur la responsabilité*. La taille et la portée du Programme des sous-ministres champions du programme universitaire se sont accrues : de huit champions, le programme est passé à onze, et ces derniers représentent désormais l'université entière avec laquelle ils sont associés, et non plus uniquement leur département d'administration/gestion publique. Collectivement, ces activités ont contribué à l'établissement et au transfert des connaissances des nouveaux enjeux et des bonnes pratiques en gestion publique.

Grâce à son Fonds de recherche sur la gestion publique innovatrice, cinq contributions ont été faites durant la période de rapport pour financer le développement, la gestion et la diffusion de connaissances de pointe pertinentes pour le mandat de l'École, en particulier pour accélérer l'adoption de pratiques de gestion innovatrices au gouvernement du Canada. Un nouveau mandat a été rédigé, ainsi qu'un nouveau Guide du demandeur, afin de faciliter le processus et de s'assurer qu'il est pertinent et qu'il optimise les ressources.

Un système d'analyse a été mis en place pour harmoniser le travail de l'Ecole avec les priorités en matière de gestion de la fonction publique, notamment un examen des publications clés, des consultations avec les organismes centraux et les experts en la matière de l'Ecole, et l'exécution d'analyses ciblées sur certains enjeux prioritaires, afin d'identifier les organismes responsables, les conférenciers, les pratiques exemplaires et les outils.

Durant la période de rapport, le travail sur les pratiques innovatrices en gestion a porté principalement sur la responsabilisation, le leadership et la gestion des ressources humaines. Dans le domaine de la responsabilisation, une série d'activités ont eu lieu et un document de recherche a été produit sur les agents comptables, une nouvelle notion introduite par la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'Ecole a effectué de la recherche sur la dotation, le Tribunal de la dotation de la fonction publique et la planification intégrée, qui l'a amenée à offrir à l'intention des directeurs généraux des séminaires pilotes sur l'intégration. Les travaux se poursuivront dans ce domaine en 2007-2008.

Dans le domaine du leadership, l'Ecole a élaboré un produit d'apprentissage axé sur la recherche pour aider les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires à en apprendre davantage sur la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Une nouvelle méthode de « dialogue fonctionnel sur les bonnes pratiques » a été élaborée, qui offre aux participants des séances de dialogue sur la résolution de problèmes fondées sur la recherche sur les bonnes pratiques et la discipline de la conception de l'information (en utilisant des mots et des images pour communiquer plus efficacement). Cette méthode, qui est utilisée dans le contexte du CRG pour le moment, peut être intégrée « prête-à-l'emploi » aux cours, aux événements et autres genres d'activités d'apprentissage de l'Ecole. En outre, la recherche sur le leadership a permis de trouver et d'élaborer des pratiques et des études de cas innovatrices, qui ont été utilisées dans le cours intitulé *Washington et ses rouages*.

Si un travail important a été accompli sur les pratiques de gestion novatrices en 2006-2007, l'année demeure pour le groupe celle du renforcement de la capacité. Des méthodologies ont été élaborées; des travaux de recherche sur différents sujets entrepris; des séances d'apprentissage mises à l'essai, préparant le terrain pour une mise en œuvre intégrale en 2007-2008. On s'attend à ce qu'un plus grand nombre de produits ainsi que de processus clairs, pour l'intégration des connaissances en matière d'innovation et de pratiques intelligentes au programme de l'Ecole, soient élaborés au cours de la prochaine année.

Plusieurs activités d'apprentissage ont été offertes aux fonctionnaires et cadres supérieurs, notamment :

- Les discussions informelles, une possibilité d'apprentissage hebdomadaire permettant à tous les fonctionnaires d'interagir avec des professionnels et des universitaires. En tout, 39 discussions informelles ont été organisées durant la période de rapport et plus de 2 300 fonctionnaires y ont participé.
- Les conférences et événements tels que la conférence Admin et le Forum des leaders de demain. Un total de 18 conférences et événements ont été organisés en 2006-2007, et ont accueilli plus de 2 650 fonctionnaires.
- Le Forum des EX, un espace sûr où les cadres supérieurs peuvent discuter de problèmes et de défis communs.

programmes de l'École. Ce sont des voies essentielles pour les communications, la promotion, ainsi que la détermination des besoins et la rétroaction des clients, à l'appui de la planification des activités de l'École.

En outre, l'École apporte de l'aide aux ministères et organismes au cours de la première année de la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. Cela s'est fait par des séances d'information régulières et de l'aide personnalisée.

**L'efficacité des organismes est renforcée**

Ce secteur de programme offre aux hauts fonctionnaires et aux cadres de direction des conseils d'expert et un service de soutien sur l'utilisation de l'apprentissage organisationnel et du perfectionnement pour tenir compte des priorités et des défis opérationnels, adopter de bonnes pratiques et améliorer le rendement de leur organisme.

En 2006-2007, l'École a mis en place les outils nécessaires pour offrir des services élargis aux organismes aux prises avec des défis en matière de transformation. S'inspirant des enseignements tirés des activités menées dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), des contacts ont été établis avec plusieurs équipes de gestion pour les aider à relever les défis propres à leurs ministères (p. ex. : Ressources humaines et Développement social Canada, ministère de la Justice, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Réseau des petits organismes, Service Canada). En plus de ces relations, des partenariats ont été formés avec le Bureau de l'harmonisation de la transformation du Conseil du Trésor et l'Agence de la fonction publique du Canada, qui sont tout deux chargés des transformations à l'échelle du gouvernement. L'École a également fait de la recherche pour élaborer des méthodologies et des outils conçus pour aider la transformation du secteur public.

**Principale sous-activité de programme : Transfert des connaissances des pratiques de gestion novatrices et des nouveaux enjeux**

*Le contexte national et international est examiné, les tendances et les enjeux importants en gestion publique sont analysés et la fonction publique comprend ces enjeux.*

Dépenses prévues	9 261\$
Autorisations	12 115\$
Dépenses réelles	10 234\$

(en milliers de dollars)

Assurer une meilleure compréhension des nouveaux enjeux et appuyer l'adoption de pratiques innovatrices

Grâce à des activités de recherche, des pratiques d'avant-garde en gestion et des nouveaux enjeux en fonction des priorités actuelles en gestion dans le secteur public éclairer les programmes de l'École. L'objectif est de cerner les bonnes pratiques et les pratiques innovatrices, et d'élaborer des stratégies pour le transfert de ces connaissances.

**Activité de programme : La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne**

**Ressources financières (en milliers de dollars) :**

Dépenses prévues	15 110\$	Autorisations	19 201\$	Dépenses réelles	16 285\$
------------------	----------	---------------	----------	------------------	----------

**Ressources humaines (ETP) :**

Prévues	115	Réelles	109	Différence	6
---------	-----	---------	-----	------------	---

*Améliorer le rendement et l'efficacité de la fonction publique en étayant et transférant les innovations et les pratiques exemplaires en gestion publique.*

L'activité de programme susmentionnée est appuyée par deux sous-activités principales :

- Renhausser la capacité des organisations
- Transfert des connaissances des pratiques de gestion novatrices et des nouveaux enjeux

Ces sous-activités sont décrites ci-après :

### Principale sous-activité de programme : Renhausser la capacité des organisations

*Servir de point de référence pour mobiliser les organismes en vue d'harmoniser leur programme d'apprentissage avec les priorités ministérielles afin d'améliorer leur rendement.*

Dépenses prévues	5 849\$	Autorisations	7 086\$	Dépenses réelles	6 051\$
------------------	---------	---------------	---------	------------------	---------

(en milliers de dollars)

Relations avec les ministères clients

Les relations avec les ministères clients fournissent à ceux-ci un guichet unique à l'École pour les aider à déterminer les besoins en apprentissage de leurs organisations et à avoir accès à l'éventail complet du savoir-faire et des programmes de l'École, afin de satisfaire ces besoins.

L'École a introduit le concept de la fonction de relations avec les ministères clients en 2005-2006. Elle s'est dotée de cette capacité en 2006-2007, lorsque des relations ont été établies avec 34 ministères et organismes, réseaux de petits organismes, conseils fédéraux dans les régions et forums interministériels clés (p. ex. : le Conseil des

ressources humaines et le Forum des responsables de l'apprentissage). Ces relations ont accru l'échange d'information entre l'École et les ministères clients, et ont facilité l'accès aux

**ÉTABLIR DES LIENS AVEC LES  
MINISTÈRES, ORGANISMES ET  
CONSEILS RÉGIONAUX**

**Principale sous-activité de programme : Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles**

Transmettre aux organismes et à leurs dirigeants des connaissances de pointe au sujet des tendances et des enjeux ayant une importance stratégique pour la fonction publique, des pratiques innovatrices en gestion publique et des solutions innovatrices aux problèmes communs en gestion et favoriser l'adoption et l'application de ces connaissances pour la poursuite de l'excellence.

Dépenses prévues	2 419\$	
Autorisations	3 849\$	
Dépenses réelles	3 289\$	

(en milliers de dollars)

Les employés ont une meilleure compréhension de la gestion générale de la fonction publique et du contexte mondial

Ce secteur de programme vise à offrir aux hauts fonctionnaires l'accès aux connaissances des enjeux à l'échelle internationale et aux innovations en matière de gouvernance mondiale. Pour guider ses travaux dans ce domaine, l'École a commencé l'élaboration d'une Stratégie internationale, dont la mise en œuvre et l'évaluation formative auront lieu en 2007-2008.

Pour renforcer la capacité de la fonction publique canadienne à fonctionner dans un contexte mondial et accroître les compétences en leadership, l'École a misé sur ses relations avec la *National School of Government* du Royaume-Uni et le *Federal Executive Institute* des États-Unis. Dans le cadre de ce partenariat, l'École a conçu et élaboré un cours sur les activités d'engagement Canada-États-Unis intitulé *Washington et ses rouages*. Cet atelier très réussi a été présenté dans le cadre d'une séance pilote à 25 hauts fonctionnaires fédéraux, à Ottawa, à Charlottesville et à Washington.

L'École a aussi participé au *Global Engagement Network* (GEN), un consortium international d'instituts de formation dans le secteur public axés sur le leadership dans le secteur public à l'échelle internationale et sur les innovations en matière de gouvernance au niveau mondial. Dans le cadre du GEN, l'École a participé activement à l'élaboration d'un cadre de programme pour les chefs de file du service dans le domaine du perfectionnement en leadership mondial.

L'École a également participé activement à la *Commonwealth Association for Public Administration and Management* (CAPAM), afin de former et d'entretenir des partenariats entre les gouvernements pour échanger mutuellement des pratiques exemplaires en matière de gestion publique et des connaissances pertinentes avec des délégations étrangères, des représentants supérieurs étrangers et des fonctionnaires canadiens.

« Le leadership axé sur les résultats pour les cadres – niveau international Canada - Suède », ainsi que le Canada et l'Irlande (« Leadership des cadres internationaux : Réflexion et action – Programme Canada/Irlande ») dans le but de promouvoir davantage les échanges et les réseaux stratégiques entre pairs.

**Principale sous-activité de programme : Développement systémique des fonctionnaires prometteurs**

*Offrir des programmes d'apprentissage structurés et complets pour l'avancement de la carrière aux fonctionnaires très prometteurs qui appuieront la planification de la relève à l'échelle de l'organisme et du gouvernement.*

(en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
5 436\$	12 186\$	9 504\$

Les principaux engagements dans ce secteur en 2006-2007 portent sur l'exécution des volets éducatifs des programmes de perfectionnement en leadership, l'élaboration d'un nouveau programme de leadership et la mise en œuvre des offres à commandes principales pour certains de ces programmes.

L'École a offert les volets éducatifs des programmes de perfectionnement en leadership, notamment le Programme cours et affectations de perfectionnement (PCAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), à 596 apprenants, qui ont signalé un taux de satisfaction générale de 90 %.

Un nouveau programme de leadership, appelé le Programme avancé en leadership (PLA), a été élaboré comme prévu en se fondant sur les pratiques exemplaires en matière d'instruction et de perfectionnement en leadership des cadres. Il vise à perfectionner des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux prometteurs, et à les préparer à occuper des postes de niveau supérieur. En 2006-2007, le programme a été planifié et conçu pour être exécuté, son lancement est prévu en 2007-2008 et sa mise en œuvre complète devrait se faire en 2008-2009.

Pour faciliter l'offre de programmes et services de perfectionnement en leadership par des fournisseurs agréés, des offres à commandes principales ont été mises en œuvre pour six cours. La conception de deux autres offres à commandes principales a également commencé en 2006-2007.

L'École a offert aux gestionnaires, aux cadres et aux hauts fonctionnaires les outils nécessaires et les possibilités d'acquies, de partager et de mettre en application les connaissances, le savoir-faire et les qualités en matière de leadership dont ils ont besoin pour être des dirigeants efficaces du secteur public. Environ 64 cours ont été offerts à 4 650 apprenants (dont plus de 725 étaient à l'extérieur de la Région de la capitale nationale), y compris des cours pour les cadres supérieurs, des cours de leadership, des cours sur les fondements du leadership et les volets éducatifs des programmes de développement de carrière (Programme de stagiaires en gestion, Programme de perfectionnement de perfectionnement et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs). La rétroaction reçue indique que le taux de satisfaction à l'égard des 64 cours livrés en 2006-2007 a été en moyenne de 91 %.

En outre, de nouveaux cours, activités d'apprentissage et outils relatifs au perfectionnement en leadership ont été conçus et élaborés, notamment :

- Une séance d'orientation à l'intention des participants au Programme de recrutement des leaders en matière de politiques;
- Un instrument de rétroaction tous azimuts harmonisé avec les quatre principales compétences en leadership;
- Un Guide de référence en leadership et un cadre du leadership;
- Deux cours de formation en gouvernance de l'organisation à l'intention des membres de conseils d'administration des sociétés d'État;
- Des possibilités de réseautage pour les cadres supérieurs qui se sont joints récemment à la fonction publique.

Une formation à l'intention des cadres supérieurs a été élaborée expressément pour les chefs des organismes fédéraux afin de leur fournir les connaissances et les renseignements essentiels sur le leadership et la gestion, ainsi que pour les chefs de cabinet (personnel politique), afin d'accroître leur compréhension des responsabilités et des responsabilisations clés.

Les activités d'apprentissage de l'École dans les domaines du perfectionnement en leadership sont continuellement mises à jour. En 2006-2007, l'accent a été mis sur le perfectionnement en leadership mondial, notamment la recherche sur les indicateurs de la dimension mondiale des problèmes abordés et des pratiques de développement. En outre, plusieurs activités ont eu pour thème la « Compréhension du monde et de l'avenir », afin d'appuyer la conscientisation stratégique des fonctionnaires aux affaires mondiales. Plus de 500 fonctionnaires ont participé à ces activités durant la période de rapport.

En collaboration avec des organismes homologues en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni, l'École élabore actuellement le « Programme de leadership sans frontière », conçu pour perfectionner les chefs de file de la fonction publique en leur donnant une perspective élargie des enjeux et des défis mondiaux en vertu du modèle de gouvernance de Westminster. Parrainée par les secrétaires de Cabinet respectifs, cette initiative sera mise en œuvre en 2008. Des séances ont été organisées en 2006-2007, réunissant le Canada et la Suède

## Fournir des résultats à la population canadienne

**Ressources financières (en milliers de dollars) :**

Dépenses prévues	14 908\$
Autorisations	24 310\$
Dépenses réelles	19 850\$

### Ressources humaines (ETP) :

Prévues	114	
Réelles	132	
Difference	18	

*Renouveler la fonction publique en renforçant les compétences en leadership des gestionnaires actuels et futurs.*

Trois sous-activités distinctes appuient cette activité de programme :

- Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent meilleurs leaders
- Développement systématique des fonctionnaires prometteurs
- Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles

Voici des précisions au sujet de chacune de ces trois sous-activités :

Principale sous-activité de programme : Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders

*Veiller à ce que les dirigeants actuels et futurs aient les compétences en leadership dont ils ont besoin pour produire des résultats et prendre l'initiative du changement.*

Dépenses prévues	7 053\$	
Autorisations	8 275\$	
Dépenses réelles	7 057\$	

(en milliers de dollars)

## Principale sous-activité de programme : Faciliter la capacité en matière de langues officielles

Faciliter une approche coordonnée à l'égard de la capacité en matière de langues officielles pour s'assurer que la fonction publique maintient une capacité bilingue; reconnaître que l'acquisition et le maintien d'une langue seconde sont possibles grâce à un apprentissage continu.

Dépenses prévues	33 776\$	Autorisations	36 098\$	Dépenses réelles	30 962\$
------------------	----------	---------------	----------	------------------	----------

(en milliers de dollars)

### Nouveau modèle de formation linguistique

Ce programme vise à permettre aux fonctionnaires d'avoir accès, de manière efficace et efficiente, à la formation linguistique. En se fondant sur un examen exhaustif du modèle de formation linguistique dans la fonction publique effectué par un groupe de sous-ministres adjoints (SMA), l'École a remanié son approche concernant la formation linguistique. Un nouveau modèle de formation linguistique devant être mis en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2007, l'exercice 2006-2007 a été une année charnière pour l'École. Une importante planification pour la transition vers le nouveau modèle a donné lieu à l'élaboration et à la mise en œuvre progressive des procédures, des processus, des normes de service et des outils pour la vérification de la qualité, ainsi qu'à un processus d'offre à commandes permanente, en collaboration avec Travaux public et Services

gouvernementaux Canada, afin de garantir l'accessibilité à des fournisseurs externes qualifiés en formation linguistique.

Les approches d'apprentissage hybride ont été davantage élaborées et le catalogue des produits d'apprentissage en

ligne pour la formation linguistique a été élargi et offert via *Campusdirect*. Plus de 30 produits de formation linguistique en direct étaient disponibles et les nouveaux produits lancés se sont concentrés principalement sur le maintien des connaissances et l'autoévaluation. En fait, 33 % du nombre total d'inscription à des cours offerts sur *Campusdirect* concernaient des produits de formation linguistique. L'École continue également d'offrir des cours de formation linguistique hybride en ligne qui sont utilisés par ses professeurs dans d'autres ministères, ainsi qu'avec quelques organismes de prestation de services de l'extérieur lorsqu'une entente formelle a été conclue.

L'École présente régulièrement et en permanence des rapports d'étape sur la mise en œuvre du nouveau modèle de formation linguistique au Ministère, aux sous-ministres, aux chefs des ressources humaines, aux conseils fédéraux, aux syndicats et aux employés. Une évaluation de la mise en œuvre du nouveau modèle est prévue en 2009-2010.

La formation en vertu du Plan d'action pour les langues officielles (PALO) a été accélérée durant la période de rapport. Un total de 617 étudiants ont reçu une formation, le taux de réussite générale (étudiants rencontrant les exigences législatives) s'établissant à 96 %. La liste d'attente a été réduite de plus de 1 200 personnes en 2005-2006 à 85 en 2006-2007. Cette réduction provient de deux facteurs : l'imposition d'un moratoire concernant la liste d'attente pour allouer

Les collectivités fonctionnelles sont déterminées et renforcées au moyen d'une formation spécialisée

La formation professionnelle vise à s'assurer que les fonctionnaires assurant des fonctions spécialisées dans des domaines comme les finances, les ressources humaines, la gestion de l'information, l'approvisionnement, la gestion du matériel et les biens immobiliers (AGMBI) acquièrent les connaissances et les compétences fondamentales dont ils ont besoin pour accomplir leur travail avec compétence. Pour renforcer la capacité des membres de la collectivité fonctionnelle, afin qu'ils s'acquittent des tâches de leur emploi actuel, qu'ils relèvent les défis que posera leur prochain emploi, et qu'ils soient le fer de lance du changement, l'École a élaboré une approche stratégique qui permet de déterminer les priorités en matière de développement d'activités et de fournir des lignes directrices sur l'établissement de relations avec les collectivités majeures et émergentes.

Cette approche s'est concentrée en premier lieu sur les collectivités de la gestion de l'information (GI), ainsi que de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (AGMBI) avec un financement initial permettant d'appuyer la mise en œuvre du programme de formation nouvellement élaboré. La formation a été offerte en 2006-2007 à quelque 2 850 spécialistes fonctionnels, dont la majorité était membre des collectivités de la GI et de l'AGMBI.

#### ÉLABORER UNE STRATÉGIE POUR LES COLLECTIVITÉS FONCTIONNELLES

D'autres programmes de formation ont été lancés, notamment à l'intention de la collectivité des ressources humaines, des conseillers en classification (en partenariat avec l'Agence de la Fonction publique du Canada), des conseillers en rémunération, de la collectivité des finances et des régulateurs fédéraux.

L'École a également élaboré une approche d'apprentissage hybride, soit une combinaison d'outils d'apprentissage en salle de classe et en ligne. En tout, sept de ces produits ont été élaborés et offerts, afin d'appuyer les sujets de perfectionnement que sont le professionnalisme, la responsabilisation et le leadership. Un produit d'apprentissage hybride pour le programme d'orientation sera lancé à l'automne 2007. Un projet pilote de trois ans visant à appuyer l'apprentissage au sein des collectivités de pratique a également été lancé dans la région du Québec.

Pour assurer la pertinence de ses produits d'apprentissage général, l'École met continuellement à jour ses cours existants. La bibliothèque de cours de perfectionnement professionnel général de l'École comprend 140 cours en salle de classe, dont 25 ont été entièrement revus durant l'exercice. En outre, 13 nouveaux cours ont été préparés afin de satisfaire les besoins des nouveaux secteurs prioritaires. En tout, 12 276 apprenants ont suivi des cours de perfectionnement professionnel et en gestion de l'École dans le cadre de plus de 695 offres de cours à travers le pays durant la période de rapport.

connaissances nécessaires relativement aux pouvoirs qui leur sont délégués et aux politiques connexes.

L'instrument d'évaluation en direct a été élaboré au début de la période de rapport en utilisant une méthodologie de validation des questions reconnue à l'échelle internationale (processus Angoff). Il sera régulièrement mis à jour en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), afin de tenir compte des normes de l'employeur en matière de connaissances et des modifications régulières des politiques.

#### Formation relative à la délégation de pouvoirs

La formation relative à la délégation de pouvoirs (FDP) vise l'acquisition de connaissances et de compétences fondamentales afin de satisfaire aux exigences juridiques, d'exercer la délégation de pouvoirs avec compétence et de comprendre les politiques et les priorités de l'organisation. Le programme d'apprentissage permet d'offrir à tous les gestionnaires la formation indispensable dont ils ont besoin pour exécuter leurs pouvoirs délégués en matière de finances, de ressources humaines, de gestion de l'information et de passation de marchés conformément aux lois pertinentes.

La FDP a commencé à être offerte en salle de classe en 2006-2007 et plus de 2 875 gestionnaires, allant de superviseurs à des sous-ministres adjoints, l'ont suivie. Les cotes d'évaluation (sondage postérieur à la participation) étaient très positives, le taux de satisfaction moyen se situant à 91 %. En outre, les gestionnaires ont pu accéder en ligne aux cours sur le sujet grâce à Campusdirect.

#### Campusdirect

Campusdirect est le campus en ligne de l'École et offre aux fonctionnaires un accès gratuit à ses 350 produits d'apprentissage en ligne, en français et en anglais. Campusdirect est un moyen clé de répondre aux besoins des fonctionnaires en matière d'apprentissage commun et leur fournit un accès facile à une vaste gamme de produits d'apprentissage. En 2006-2007, 103 000 fonctionnaires étaient inscrits à Campusdirect, et la population active était de 47 000 (fonctionnaires qui ont accédé à un ou plusieurs cours en ligne au cours des 12 derniers mois). Campusdirect est aussi le portail des produits d'apprentissage des langues et offre aux fonctionnaires des outils pour la rétention et le maintien de la langue ainsi que des exercices ciblés pour la préparation à l'évaluation des connaissances linguistiques.

### Principale sous-activité de programme : La gestion du secteur public et les fondements professionnels sont constitués et appuyés par l'apprentissage cible

*Veiller à ce que les spécialistes fonctionnels acquièrent et maintiennent les connaissances, les aptitudes et les compétences relatives à leur niveau et à leurs fonctions.*

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
16 443\$	25 483\$	19 906\$

(en milliers de dollars)

**Principale sous-activité de programme : Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances**

*Renforcer la capacité individuelle en se fondant sur des normes uniformes en matière d'apprentissage et de rendement dans l'ensemble de la fonction publique.*

Dépenses prévues	31 008\$	26 034\$
Autorisations		
Dépenses réelles		

(en milliers de dollars)

Programme d'orientation à la fonction publique

Le Programme d'orientation à la fonction publique du gouvernement fédéral contribue à favoriser un sentiment d'identité au sein de la fonction publique en présentant aux nouveaux employés une culture commune fondée sur un ensemble fondamental de valeurs et d'éthique, un milieu de travail inclusif et une structure organisationnelle. Le programme se fonde sur les pratiques exemplaires en vigueur dans les secteurs privé et public afin de sensibiliser les fonctionnaires aux valeurs et à l'éthique organisationnelles et de leur transmettre les principes de la responsabilisation. Il offre une possibilité unique de mobiliser les nouveaux fonctionnaires au point d'entrée de leur carrière et de leur fournir un apprentissage clé relativement à leur rôle dans la réalisation des priorités du gouvernement du Canada.

Le programme a été implanté en 2006-2007 dans le cadre des cours de formation indispensables. Des séances de deux jours du cours ont été présentées à plus de 4 160 nouveaux fonctionnaires à travers le Canada, y compris deux projets pilotes régionaux, à Halifax et à Vancouver. La satisfaction et la rétroaction des participants ont été très positives dans les sondages postérieurs à la participation. L'évaluation des étudiants avant et après l'orientation a démontré qu'ils avaient acquis des connaissances importantes dans les secteurs clés du fonctionnement du gouvernement ainsi que des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

Évaluation relative à la délégation de pouvoirs

En 2006-2007, plus de 26 120 gestionnaires de tous les niveaux ont effectué l'évaluation en ligne relative à la délégation de pouvoirs afin de valider leurs connaissances en matière de gestion des ressources humaines, de finances, de gestion de l'information et d'approvisionnement des marchés. Cette évaluation a été pour l'École un accomplissement important, les gestionnaires ayant été plus nombreux que prévu à participer à l'évaluation en ligne, incluant environ 5 000 gestionnaires de ministères et agences n'étant pas sujets à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. La collaboration entre l'École et les coordonnateurs ministériels de l'apprentissage était continue afin de veiller à ce que tous les employés cibles soient repérés et inscrits et une surveillance était exercée en permanence sur les systèmes de manière à servir efficacement les fonctionnaires. La fonction publique détient donc maintenant, pour la première fois, la preuve matérielle que tous les gestionnaires possèdent les

Analyse des activités de programme

Résultat stratégique
 Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens

L'unique résultat stratégique de l'École est appuyé par trois activités de programme, qui sont exposées en détail ci-dessous :

Activité de programme : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	79 106\$
Autorisations	92 589\$
Dépenses réelles	76 902\$

Ressources humaines (ETP) :

Prévues	701
Réelles	725
Différence	24

*Offrir aux fonctionnaires des activités d'apprentissage harmonisées avec les priorités en gestion de la fonction publique et contribuer à une fonction publique professionnelle et efficace.*

Trois principales sous-activités appuient cette activité de programme :

- Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances
- La gestion du secteur public et les fondements professionnels sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé
- Faciliter la capacité en matière de langues officielles.

Chaque sous-activité est détaillée ci-dessous :



## SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE



Pour mettre en œuvre la Politique, l'École a élaboré et a mis sur pied de nouveaux programmes dans les domaines de la formation indispensable. Le programme d'orientation à la fonction publique, la formation relative à la délégation de pouvoirs et la formation pour les collectivités fonctionnelles, ainsi que d'autres activités d'apprentissage, comme le perfectionnement en leadership, la recherche sur la gestion innovatrice en gestion publique et la promotion du nouveau modèle de formation linguistique, contribuent tous à s'assurer que :

- les nouveaux employés ont une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires;
- les gestionnaires à tous les niveaux ont les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes en finances, en ressources humaines, en vérification interne, en approvisionnement, en gestion du matériel, en biens immobiliers et en gestion de l'information respectent les normes professionnelles établies par l'employeur;
- les employés à tous les niveaux acquièrent et conservent les connaissances, habiletés et compétences relatives aux responsabilités liées à leur poste et à leurs fonctions.

### **Lien aux résultats du gouvernement du Canada**

Dans le cadre d'ensemble du gouvernement, l'École de la fonction publique du Canada est une organisation fédérale qui contribue à tous les résultats du gouvernement du Canada en fournissant des services d'apprentissage et du soutien à tous les ministères et organismes.

Les priorités de l'École contribuent à assurer la responsabilité, le professionnalisme et le bilinguisme de la fonction publique fédérale. Elle accomplit cela grâce à ses activités qui appuient :

- Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue.
- Le perfectionnement de leaders dynamiques de la fonction publique, qui fournissent des résultats à la population canadienne.
- Les organismes de la fonction publique, qui atteignent l'excellence dans les résultats qu'ils donnent à la population canadienne.

La Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor (la politique) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Elle souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de la création d'une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Elle établit, plus particulièrement, les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organismes et de l'employeur et elle expose les exigences particulières de l'employeur en matière de formation.

L'École de la fonction publique du Canada (l'École), créée le 1<sup>er</sup> avril 2004, résulte de la fusion de trois institutions vouées à l'apprentissage dans la fonction publique : le Centre canadien de gestion (1991), Formation et perfectionnement Canada (1990) et Formation linguistique Canada (1964). Depuis, l'École a relevé avec succès d'importants défis organisationnels et, en collaboration avec ses partenaires de portefeuille, elle a mis en œuvre des mesures prospectives intégrées afin de satisfaire aux besoins communs en matière d'apprentissage au sein de la fonction publique fédérale.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que la fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle veille à la croissance de son capital humain, favorise l'innovation et gère le savoir comme un atout stratégique afin de mieux servir tous les Canadiens et les Canadiennes. Plus particulièrement, le gouvernement a établi clairement comme priorité de veiller à ce que le gouvernement fédéral et la fonction publique soient efficaces et responsables. De plus, la fonction publique a indiqué qu'elle met l'accent sur son renouvellement et elle a établi des secteurs clés qui peuvent l'appuyer :

- assurer une capacité continue d'excellence dans les politiques, les programmes et les services publics grâce aux stratégies et pratiques;
- assurer l'excellence, le leadership et le travail d'équipe à travers les programmes de perfectionnement améliorés;
- assurer des politiques et pratiques efficaces de gestion des ressources humaines;
- Image de marque de la fonction publique en tant qu'institution novatrice et de confiance ayant une importance nationale.

Contexte et environnement opérationnels

Améliorer la capacité des organismes : Établir des relations avec les ministères clients	La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	Satisfait à toutes les attentes	5 849\$	6 051\$
La connaissance des pratiques innovatrices en gestion et des nouveaux enjeux est transférée : Déterminer et transférer les pratiques innovatrices	La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	En cours	9 261\$	10 234\$

# Sommaire du rendement

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens

Priorité	Résultat prévu	Sommaire du rendement	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Dépenses réalisées (en milliers de dollars)
Accentuer la capacité des fonctionnaires de respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances : Formation indispensable : Programme d'orientation à la fonction publique et Évaluation et formation relatives à la délégation de pouvoirs	Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	Dépasse les attentes	28 887\$	26 034\$
Renforcer et soutenir la gestion du secteur public et les fondements professionnels au moyen d'un apprentissage ciblé : Elaborer une stratégie pour les collectivités fonctionnelles	Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	Satisfait à toutes les attentes	16 443\$	19 906\$
Faciliter la capacité en matière de langues officielles : Promouvoir un nouveau modèle de formation linguistique	Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	Dépasse les attentes	33 776\$	30 962\$
Assurer le perfectionnement des programmes de promotion : Elaborer des fonctionnaires très systémiques des perfectionnement accéléré du leadership	La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	Satisfait à toutes les attentes	5 436\$	9 504\$

Renseignements sommaires

Raison d'être du ministère

L'apprentissage est essentiel pour préparer la fonction publique à relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle. L'acquisition de connaissances et de compétences et le perfectionnement des compétences en gestion et en leadership sont les fondements d'un gouvernement efficace et responsable. L'École de la fonction publique du Canada offre un accès centralisé à l'apprentissage, à la formation, au développement du leadership et au perfectionnement professionnel dont les fonctionnaires ont besoin pour servir efficacement les Canadiens et les Canadiennes.

En veillant à ce les fonctionnaires aient les connaissances de base pour accomplir leur travail, à ce qu'ils aient accès aux programmes de perfectionnement en leadership et à ce qu'ils connaissent les pratiques innovatrices en gestion pour répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, l'École remplit son mandat législatif qui consiste à :

- encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- favoriser un sens commun des intentions, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- soutenir le développement et le perfectionnement des fonctionnaires;
- faire en sorte que les fonctionnaires aient les connaissances, les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour remplir efficacement leurs fonctions;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisme;
- chercher à atteindre l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

Ressources financières<sup>1</sup> (en milliers de dollars) :

2006-2007		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
109 124\$	136 100\$	113 037\$

Ressources humaines (ETP) :

2006-2007		
Prévues	Réelles	Écart
930	966	36

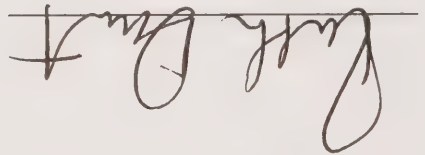
<sup>1</sup> L'augmentation entre les dépenses prévues et le total des autorisations est principalement due à l'augmentation des revenus, le revenu reporté, le budget d'exploitation reporté, ainsi que les indemnités de rajustement des traitements. La différence entre le total des autorisations et les dépenses réelles est constituée des revenus qui seront reportés à l'exercice financier 2007-2008 en vertu de l'article 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada et des ressources non utilisées pendant le cours normal des activités.

## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2006-2007 de l'École de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur le résultat stratégique et sur l'architecture des activités de programme du ministère approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Ruth Dantzer

Présidente et chef de direction  
École de la fonction publique du Canada



## Message du Ministre

J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada (l'École) pour l'exercice 2006-2007.

Le présent régime est résolu à réinstaurer la confiance des Canadiennes et des Canadiens dans leur gouvernement. Une priorité permanente consiste à s'assurer que le gouvernement fédéral et la fonction publique fédérale sont efficaces et responsables. Grâce à ses travaux d'élaboration d'une approche intégrée concernant l'apprentissage, la formation et le perfectionnement dans la fonction publique, l'École contribue à doter la fonction publique d'un effectif professionnel, bien formé et hautement qualifié.



L'École est la prestataire de services d'apprentissage commun du gouvernement fédéral et elle répond aux besoins des fonctionnaires canadiens en matière d'apprentissage et de leadership. En appuyant le perfectionnement du personnel, en offrant un perfectionnement en leadership pour la fonction publique, en accélérant le transfert de connaissances sur les pratiques exemplaires de gestion dans le secteur public, ainsi qu'à travers ses responsabilités en matière d'apprentissage organisationnel, l'École supporte directement le Renouvellement de la fonction publique. Elle joue également un rôle central pour insiller un sens partagé des valeurs et des responsabilités chez tous les fonctionnaires, par le biais, en particulier, de la prestation de la formation indispensable, présentée dans la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor (janvier 2006).

Des réalisations importantes ont marqué l'exercice 2006-2007 à l'École, surtout dans les domaines de la formation indispensable. Grâce à la mise en œuvre de ses nouveaux programmes et à l'examen permanent des cours existants, l'École continue d'assurer la pertinence et l'accessibilité de ses produits de formation, ainsi que leur contribution aux priorités de gestion de la fonction publique.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews'.

L'honorable Vic Toews

Président du Conseil du Trésor



## SECTION I – APERÇU



## Table des matières


SECTION I – APERÇU.....	3
Message du Ministre.....	4
Déclaration de la direction.....	5
Renseignements sommaires.....	6
Sommaire du rendement.....	7
Contexte et environnement opérationnels.....	8
Lien aux résultats du gouvernement du Canada.....	9
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT	
STRATÉGIQUE.....	10
Activité de programme : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue.....	11
Activité de programme : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.....	16
Activité de programme : La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.....	20
SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE.....	24
Renseignements sur l'organisation.....	25
Tableaux financiers.....	28
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	52
Activité de programme : Services centraux.....	53
Autres ressources : .....	57



**École de la fonction publique du  
Canada**

**Exercice 2006-2007**

**Rapport ministériel sur le rendement**



L'honorable Vic Toews  
Président du Conseil du Trésor



## Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à [http://www.lbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp)). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

**On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

**Partie II – Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

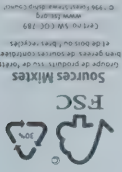
En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/21-2007  
ISBN 978-0-660-63425-8

Ce logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture  
Le texte est imprimé sur un papier FSC contenant  
100% de fibres recyclées après consommation





43211

# École de la fonction publique du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2007

Canada







